

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, LANDASAN TEORI, DAN BATASAN KONSEP

2.1 Tinjauan Pustaka

Untuk menganalisis tentang strategi manajemen krisis dan membangkitkan kepercayaan masyarakat, maka perusahaan harus mengetahui penyebab krisis itu terlebih dahulu. Pada penelitian berjudul *Coping with The Milk Scandal: A Staged Approach to Crisis Communication Strategies during China's Largest Food Safety Crisis*, studi ini menyelidiki strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh empat perusahaan susu besar Tiongkok, yaitu Sanlu, Mengniu, Yili, dan Bright Group. Penelitian ini dilakukan selama dan setelah skandal susu berlangsung. Penyebab krisis tersebut adalah isu mengenai susu yang beredar di China, dimana susu tersebut diberitakan oleh media massa sebagai susu bubuk untuk bayi mengandung melanin. Media memberitakan hal tersebut ketika bayi-bayi yang mengonsumsi susu tersebut dilarikan ke rumah sakit akibat pencernaan mereka bermasalah, bahkan ada yang meninggal dunia setelah mengonsumsi susu tersebut. Masyarakat di China pun beralih ke susu yang berasal dari luar negeri, salah satunya Nestle. Hal itu mengancam perusahaan susu lain yang berada di China karena publik tidak lagi menaruh kepercayaan terhadap perusahaan tersebut (Zeng et al., 2018).

Hal menarik dari penelitian ini adalah empat perusahaan susu terbesar di China melakukan strategi respon krisis masing-masing. Perusahaan Mengniu, Yili, dan Bright Group melakukan permintaan maaf di depan media massa dan disampaikan kepada publik. Mereka pun menarik kembali susu yang beredar di pasaran. Bahkan, perusahaan Yili dan Bright Group juga meminta agar media mengawal mereka untuk meliput proses pembuatan susu di pabrik masing-masing. Mereka ingin menunjukkan pada publik bahwa produksi perusahaan mereka tidak menggunakan melanin sama sekali di dalam proses pembuatannya. Berbeda halnya dengan perusahaan Sanlu yang terus menerus melakukan

penyangkalan (*denial*). Mereka menyangkal bahwa telah menggunakan melanin di dalam produk mereka. Perusahaan Sanlu pun tidak ingin diwawancarai dan diliput oleh media lokal, nasional, dan internasional (Zeng et al., 2018). Mereka hanya mengadakan konferensi pers dan melakukan penyangkalan. Alhasil, Sanlu mengalami kebangkrutan dan tutup permanen hingga saat ini.

Penjabaran di atas membuktikan bahwa setiap perusahaan memiliki strategi respon krisis yang berbeda-beda, padahal penyebab krisisnya sama. Penyebab krisis seperti skandal susu di atas adalah penyebab krisis yang terkait perusahaan susu di China saja. Penelitian ini tidak melakukan observasi secara langsung ke lapangan, namun hanya melalui pengamatan berita-berita tentang susu mengandung melanin di China dan empat perusahaan susu terbesar di China dalam menghadapi permasalahan tersebut. Upaya pencarian data di lapangan berbeda dengan penelitian ini, dimana penelitian ini lebih cenderung melakukan pengamatan secara langsung dan wawancara secara langsung di lapangan.

Penelitian lainnya menelaah tentang penyebab krisis yang lebih mengglobal, salah satunya berupa *global financial crisis*. Pada jurnal berjudul *Financial Crisis Management in Higher Education: Responses by 20 Private Colleges and Universities to the 2007-2009 Financial Crisis*, krisis finansial itu berdampak pada sejumlah perusahaan di seluruh dunia, termasuk universitas-universitas swasta di Amerika. Sejumlah 20 universitas tersebut mengambil strategi respon krisis yang berbeda-beda, seperti strategi respon krisis berupa pengurangan dan perbaikan. Beberapa universitas memilih untuk merampingkan organisasi perusahaan dan melakukan pemberhentian untuk orang-orang yang belum lama bekerja di perusahaan tersebut. Di sisi lain, beberapa universitas memilih untuk tidak mengoperasikan beberapa tempat di universitas yang diperkirakan akan memakan biaya, seperti laboratorium dan auditorium (Dorantes & Low, 2016). Setiap perusahaan menjalankan

manajemen krisis karena tujuan perusahaan tersebut memang sama, yaitu tetap mempertahankan perusahaan itu di tengah-tengah krisis sekalipun dan reputasi dari universitas itu tetap terjaga dengan baik. Strategi yang dijalankan oleh setiap universitas pun berbeda-beda, karena universitas tersebut menyesuaikan dengan situasi dan kondisi di lapangan yang membuat pihak universitas memilih strategi tersebut untuk tetap mempertahankan pendapatan perusahaan itu.

Sementara itu, ketika penyebab krisisnya adalah wabah penyakit yang mengglobal seperti Ebola, industri kesehatan di Amerika Serikat pun mengambil tindakan sebelum ebola masuk ke negara tersebut. Pada jurnal yang berjudul *Ebola Crisis in the United States: A Glimpse of Its Larger Shadow*, rumah sakit di Amerika Serikat berupaya untuk mengambil keputusan yang tepat dalam hal pemberian perawatan kesehatan, termasuk dalam krisis. Sebelum krisis mengenai ebola terjadi di Amerika Serikat, pihak rumah sakit telah mempersiapkan tenaga kesehatan dan peralatan kesehatan terlebih dahulu. Ketika Ebola terdeteksi di Afrika Barat dan pemerintah Amerika Serikat meloloskan beberapa penerbangan dari Afrika Barat ke Amerika Serikat, rumah sakit di Amerika telah menyiapkan diri terlebih dahulu dalam menghadapi wabah Ebola tersebut. Sekitar 6% rumah sakit sudah siap untuk menangani wabah Ebola, mulai dari kesiapan fasilitas dan tenaga kesehatan. Pemerintah Amerika Serikat telah memperbaharui fasilitas yang layak dalam menangani virus Ebola dan melatih tenaga kesehatan dalam menangani pasien yang terindikasi Ebola (Patwardhan, 2014). Penelitian ini memiliki kesamaan dengan riset yang akan dikaji oleh penulis, yaitu penyebab krisisnya. Penyebab krisis pada penelitian yang dikaji oleh penulis adalah COVID-19 dan tujuan dari penelitian ini adalah mencari tahu tentang strategi untuk perusahaan perhotelan. Hanya saja, pada penelitian yang akan dikaji, strategi yang dilakukan adalah strategi untuk meningkatkan kepercayaan pengunjung hotel.

Masih dengan topik yang sama, yaitu ebola, penelitian yang ditulis oleh Petrus Mfanampela Maphanga dan Unathi Somwabile Henama ini menceritakan tentang dampak dari wabah ebola yang menyerang Afrika bagian barat dan berdampak pada Afrika Selatan yang sama sekali tidak berhubungan dengan virus Ebola. Wabah tersebut hanya menyerang beberapa negara saja, namun seluruh negara di benua Afrika menjadi terdampak akibat wabah tersebut. Wabah ebola juga membuat pariwisata di benua Afrika menjadi terdampak, termasuk negara yang secara geografis terletak jauh dari Afrika Barat, yakni negara Afrika Selatan. Negara di selatan Afrika tersebut memiliki beberapa sumber pendapatan, salah satunya dari pariwisata. Afrika Selatan juga merasakan kemerosotan ekonomi karena wabah tersebut, padahal tidak ada wabah ebola yang menyerang Afrika Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik wawancara terstruktur pada wisatawan yang pernah mengunjungi benua Afrika dan tidak berkunjung lagi pada tahun-tahun berikutnya. Penelitian ini menganalisis tentang realitas sosial mengenai wabah ebola di kalangan turis di luar Afrika, sehingga mempengaruhi keputusan mereka untuk tidak berkunjung ke tempat-tempat wisata di Afrika, dimana tidak semua negara di Afrika terkena wabah ebola sama sekali (Henama & Maphanga, 2019).

Penelitian di atas relevan untuk dijadikan landasan pada penelitian tesis ini. Pertama, wabah COVID-19 juga melumpuhkan sektor perekonomian, khususnya pariwisata yang berdampak pada industri perhotelan. Hal tersebut serupa dengan wabah ebola yang melanda Afrika Barat dan berdampak pada seluruh negara di benua Afrika. Kedua, objek penelitian yang dianalisis pada penelitian Henama & Maphanga (2019) tersebut berkaitan dengan dunia pariwisata, dimana objek penelitian tersebut juga menjadi bagian dari analisis pada penelitian yang diangkat oleh penulis. Perbedaan dari penelitian di atas dengan penelitian pada tesis ini adalah penjabaran masalahnya. Penelitian di atas tidak menunjukkan analisis tentang strategi industri pariwisata untuk tetap bertahan di

tengah-tengah wabah ebola. Penelitian di atas cenderung menganalisis tentang persepsi turis-turis di luar Afrika mengenai realita tentang wabah ebola. Persepsi tentang wabah ebola tersebut diduga mempengaruhi turis dari luar Afrika untuk berkunjung ke benua tersebut.

Hal-hal yang viral di media sosial juga dapat menjadi penyebab krisis internal di dalam perusahaan. Hal itu dituangkan dalam jurnal berjudul *Media Sosial dan Komunikasi Krisis: Pelajaran dari Industri Telekomunikasi di Indonesia*. Pada tahun 2014 silam, Indosat Ooredoo sempat mengalami krisis manajemen karena iklan Indosat yang dipublikasikan di media sosial. Iklan tersebut berbunyi “Daripada ke Bekasi, mending ke Aussie”. Tajuk dari iklan tersebut membuat tokoh masyarakat serta penduduk di Bekasi menjadi marah. Mereka mendatangi kantor Indosat Ooredoo dan melempari telur, serta merusak beberapa fasilitas milik Indosat Ooredoo. Mereka juga menghujat Indosat Ooredoo di media sosial, seperti Twitter dan Instagram. Untuk mengatasi krisis tersebut, Indosat Ooredoo akhirnya melakukan konferensi pers dan meminta maaf kepada penduduk Bekasi, serta mencabut iklan yang menjadi sumber dari krisis tersebut (Akhyar & Pratiwi, 2019).

Di sisi lain, media sosial juga dapat menjadi salah satu upaya untuk membangkitkan rasa percaya publik terhadap perusahaan. *Platform* dapat mengembalikan reputasi perusahaan yang mengalami krisis, atau mempertahankan citra perusahaan untuk tetap positif di mata audiens. Pada penelitian berjudul *Situational Crisis Communication and Interactivity: Usage and Effectiveness of Facebook for Crisis Management by Fortune 500 Companies*, *platform* juga menjadi salah satu alternatif untuk melakukan komunikasi krisis agar seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*), terutama *stakeholders* di bagian eksternal, juga mengetahui perjalanan mengenai penanganan krisis di sebuah perusahaan. Penelitian ini menganalisis tentang mengatasi krisis dengan menggunakan *platform* sebagai media untuk menyampaikan pesan. Pesan tersebut dibuat dan disampaikan oleh perusahaan

yang mengalami krisis kepada *stakeholders* eksternal (publik, mitra kerja, dan lain-lain) melalui *platform* Facebook. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya sedikit perusahaan yang berkomunikasi dengan *stakeholders* mengenai krisis selama periode waktu yang diteliti. Dari 500 perusahaan, hanya 28 perusahaan atau 9,4% perusahaan yang berkomunikasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Dari 28 perusahaan tersebut, hanya setengahnya saja, yaitu 13 perusahaan, yang menghadapi berbagai situasi krisis dan menyampaikan pesan komunikasi krisis mereka melalui Facebook secara berkala (Ki & Nekmat, 2014).

Dari tinjauan pustaka di atas, posisi peneliti di dalam riset ini adalah sebagai individu yang mengamati tentang perjalanan krisis yang mempengaruhi kepercayaan konsumen untuk menginap di hotel tersebut. Perjalanan krisis itu dimulai dari mengetahui penyebab krisis terlebih dahulu, melihat sejarah krisis dan reputasi organisasi dalam menangani krisis terlebih dahulu, perilaku *customer* di saat organisasi atau perusahaan mengalami krisis, dan upaya organisasi untuk menghadapi krisis tersebut. Langkah-langkah tersebut diketahui oleh para peneliti dari berbagai sumber, mulai dari wawancara, observasi, atau melakukan analisis konten dari website-website yang memuat informasi tentang krisis tersebut. Dari data-data yang dikumpulkan, penulis akan menyusun strategi respon yang tepat dan sesuai dengan masalah dari penelitian ini.

Di sisi lain, peneliti merupakan salah satu individu yang tergabung di dalam struktur organisasi pada perusahaan perhotelan yang diteliti pada riset ini. Artinya, tidak menutup kemungkinan bahwa peneliti tidak sepenuhnya bertindak objektif perihal pengumpulan data. Pasalnya, penulis melihat kasus-kasus krisis ini dari kacamata orang yang tergabung di dalam struktur organisasi perhotelan. Hal ini menjadi salah satu kekurangan dalam penelitian ini, yaitu penempatan peneliti sebagai individu yang mengamati kondisi di

lapangan dan mencatatnya, sekaligus penempatan peneliti sebagai karyawan yang tergabung dalam struktur organisasi perhotelan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Penyebab Krisis

Penyebab krisis di dalam suatu perusahaan ternyata bermacam-macam. Wulandari membaginya ke dalam dampak lebih lanjut dari krisis yang terjadi pada suatu perusahaan, antara lain (Wulandari, 2013, p. 6):

1. Penyebab kejadian krisis yang tidak meninggalkan masalah. Pada kejadian krisis ini, perusahaan mengalami kejadian krisis, namun krisis itu dapat diatasi dan tidak meninggalkan masalah lebih lanjut. Sebagai contoh, ketika produk dari perusahaan susu diduga mengandung melanin, namun perusahaan susu tersebut mengkonfirmasi melalui konferensi pers dan disebar oleh media massa. Perusahaan susu itu dapat kembali memproduksi susunya dan memasarkan ke publik lagi tanpa meninggalkan masalah.
2. Penyebab kejadian krisis yang meninggalkan masalah lebih lanjut. Pada kejadian krisis ini, perusahaan mengalami krisis dan masih meninggalkan masalah lebih lanjut. Sebagai contoh, ketika produk dari perusahaan susu diduga mengandung melanin dan perusahaan susu itu mengkonfirmasi. Konfirmasi tersebut tersebar di seluruh negara. Namun, di beberapa hari kemudian, beberapa orang mengkonfirmasi kembali bahwa mereka mengalami gejala yang sama dari korban-korban yang mengonsumsi susu yang mengandung melanin tersebut.
3. Penyebab kejadian krisis yang disebabkan oleh regulasi. Pada kejadian krisis ini, perusahaan mengalami krisis karena regulasi yang dikeluarkan oleh pihak

lain. Sebagai contoh, pada penelitian Nurdyansa (2018), hotel-hotel di Kendari mengalami kerugian karena pemerintah daerah mengeluarkan keputusan bahwa PNS di Provinsi Sulawesi Tenggara tidak diizinkan untuk mengadakan kegiatan di hotel. Hotel tidak melakukan kesalahan apapun, tapi hotel mengalami kerugian akibat regulasi tersebut (Nurdyansa, 2018).

Sementara itu, penyebab krisis juga bisa disebabkan oleh pihak internal maupun eksternal. Krisis yang disebabkan oleh pihak internal adalah kesalahan yang dibuat oleh perusahaan itu sendiri. Perusahaan tersebut tidak merugikan pihak lain selain perusahaan itu sendiri. Sebagai contoh, krisis yang menimpa PT. Indosat Ooredoo karena membuat iklan dengan tajuk “Lebih Baik ke Aussie daripada ke Bekasi”. PT. Indosat Ooredoo mendapatkan hujatan dari warganet. Kantornya pun didatangi oleh sekelompok warga dari Bekasi (Akhyar & Pratiwi, 2019).

Penyebab krisis lain disebabkan oleh faktor eksternal, seperti bencana alam, krisis finansial secara global, dan wabah penyakit. Beberapa universitas di Amerika mengalami krisis yang keuangan akibat krisis moneter yang terjadi secara global. Krisis tersebut dinamakan *the mother of all crises* karena krisis keuangan di Amerika itu merupakan krisis terburuk selama 80 tahun terakhir (Dorantes & Low, 2016). Sementara itu, bencana alam juga menjadi penyebab krisis besar-besaran. Industri pariwisata di Banten lumpuh akibat bencana alam tsunami di Selat Sunda (Suwanda et al., 2020). Begitu pula dengan pariwisata di Bali yang lumpuh akibat gempa bumi dan kebakaran hutan yang terjadi di provinsi itu (Anggarani & Arida, 2018).

Wabah penyakit merupakan penyebab krisis eksternal. Sebelum COVID-19, Ebola juga telah ‘melumpuhkan’ industri wisata di beberapa negara di benua Afrika. Wabah Ebola terjadi di Afrika Barat, tetapi negara Afrika Selatan pun jadi sepi oleh

pengunjung akibat kekhawatiran orang-orang terkena pandemi Ebola di Afrika Selatan. Padahal negara Afrika Selatan tidak pernah terdampak Ebola sama sekali. Isu-isu yang tersebar mengenai 'Afrika' dan 'Ebola' membuat negara lain di benua Afrika menjadi terdampak sehingga menyebabkan krisis ekonomi (Henama & Maphanga, 2019). Begitu pula dengan krisis ekonomi yang disebabkan oleh wabah COVID-19. Wabah tersebut membuat keuntungan dari perusahaan-perusahaan di dunia turun drastis. Perusahaan tersebut bahkan memutuskan untuk mengurangi jumlah karyawan, memotong gaji, bahkan tidak sedikit perusahaan yang gulung tikar.

2.2.2 Jenis-jenis krisis

Morissan menuliskan bahwa jenis krisis terbagi menjadi tiga. Jenis krisis ini dibagi berdasarkan waktu krisis yang terjadi (Morissan, 2008). Pembagian tersebut antara lain:

1. Krisis yang bersifat segera. Tipe krisis ini yang paling ditakuti karena terjadi krisis tersebut secara tiba-tiba dan tidak pernah disangka akan terjadi. Krisis jenis ini membutuhkan komando dari manajemen puncak untuk mempersiapkan *general plan* terlebih dahulu. Krisis ini membutuhkan penanganan dari manajemen puncak karena manajemen di bawahnya akan mengalami kebingungan, konflik, bahkan penundaan penyelesaian jika tidak dikomando oleh manajemen pusat.
2. Krisis yang baru muncul. Krisis ini masih memungkinkan jika divisi *public relations* melakukan perencanaan terlebih dahulu untuk menanganinya. Artinya, tidak perlu ada komando yang spesifik dari manajemen puncak untuk meream konflik itu. Namun, tidak menutup kemungkinan jika *public relations* melakukan strategi yang salah, maka krisis itu bisa meledak dan menyebabkan kerugian yang lebih banyak.
3. Krisis bertahan. Tipe krisis ini adalah krisis yang muncul selama berbulan-bulan, bahkan bertahun-tahun walau telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen

pusat maupun setiap divisi untuk mengatasinya. Sebagai contoh, setiap tahunnya di Kota Jakarta selalu terdampak oleh banjir. Ketika banjir menimpa Jakarta, maka manajemen pusat maupun divisi tetap berupaya untuk mengatasi kendala tersebut agar distribusi barang berjalan dengan lancar. Selain itu, setiap perusahaan juga selalu menduga bahwa setiap tahun pekerja-pekerja di pabrik akan mengikuti demo tanggal 1 Mei untuk menuntut kenaikan gaji dan tunjangan. Perusahaan harus selalu mengantisipasi dalam menghadapi situasi-situasi tersebut.

Menurut Mazur & White, di dalam Morissan (2008), penyebab krisis terjadi karena penyebabnya. Penyebab itu antara lain:

1. Krisis karena teknologi. Krisis ini umumnya terjadi pada perusahaan teknologi atau perusahaan-perusahaan yang mengandalkan teknologi. Apabila teknologinya mengalami kerusakan, maka ancaman besar akan terjadi di perusahaan tersebut.
2. Krisis karena konfrontasi. Krisis ini terjadi karena adanya gerakan dari masyarakat yang tidak setuju dengan keputusan yang dibuat oleh korporasi. Masyarakat melakukan demonstrasi dan gerakan-gerakan lain yang menyebabkan perusahaan mengalami krisis.
3. Krisis karena tindakan kriminal. Krisis ini terjadi karena beberapa orang atau kelompok-kelompok terorganisasi yang melakukan tindakan kriminal dan berdampak pada kerugian perusahaan tersebut.
4. Krisis kegagalan manajemen. Krisis ini terjadi akibat penyalahgunaan kekuasaan atau salah menyusun keputusan dan strategi oleh kelompok-kelompok yang diberi kewenangan khusus.
5. Krisis karena ancaman-ancaman lain. Krisis ini terjadi di luar empat penyebab yang dijabarkan sebelumnya. Ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan adalah likuidasi, merger perusahaan, dan pencaplokan perusahaan.

2.2.3 Upaya menghadapi krisis

Di dalam menghadapi krisis, setiap perusahaan tentunya memiliki strategi yang berbeda-beda. Sebagai contoh, pada penelitian tentang perusahaan susu yang mengalami krisis di China akibat pemberitaan di media massa pada tahun 2008 silam. Berita tersebut menyorot ke perusahaan-perusahaan susu yang diduga mencampurkan melanin ke dalam produk mereka yang dijual di pasaran. Empat perusahaan susu tersebut tidak dipercayai oleh masyarakat di China. Bahkan, masyarakat memilih untuk membeli produk impor, seperti Nestle. Empat perusahaan susu tersebut menjalankan produk yang berbeda-beda. Perusahaan Sanlu berusaha menutupinya dan menghindari dari sorotan media massa. Perusahaan Bright Group dan Mengniu memilih untuk meminta maaf pada publik dan menarik produk mereka dari pasaran. Sementara itu, perusahaan Yili memilih untuk melakukan siaran pers secara berkala melalui *website* dan media massa. Mereka mengkonfirmasi dengan mengajak media massa turut hadir ke pabrik mereka dan melihat proses pembuatan susu di pabrik agar media massa dapat memberitakan bahwa perusahaan Yili tidak memproduksi susu dengan campuran melanin (Zeng et al., 2018). Hal ini menunjukkan bahwa empat perusahaan susu tersebut mengalami krisis yang serupa, tapi menjalankan strategi yang berbeda-beda.

Begitu pula dengan restoran makanan di Jerman, Spanyol, dan Slovakia yang mengalami krisis akibat terdampak oleh *the mother of crisis* yang terjadi di Amerika dan berimbas pada negara-negara lain di dunia. Di tengah-tengah krisis keuangan tahun 2008 itu, beberapa restoran di Spanyol menjalankan strategi reaktif dan proaktif. Restoran di Jerman menjalankan strategi proaktif, sementara restoran di Slovakia melakukan strategi reaktif. Strategi proaktif cenderung mengarah ke persiapan yang disiapkan sejak dini. Restoran di Jerman melakukan strategi dengan cara bekerjasama dengan pihak-pihak yang dirasa menguntungkan dan menciptakan inovasi-inovasi terbaru. Meskipun untungnya tidak banyak, tapi restoran itu tetap bertahan hingga krisis finansial itu berakhir. Berbeda halnya dengan

restoran di Slovakia yang melakukan strategi reaktif. Strategi itu mengikuti langkah-langkah yang terjadi di masyarakat. Jika perusahaan lain memotong gaji karyawan, maka restoran di Slovakia turut mengikutinya (Alonso-Almeida et al., 2015). Meskipun setiap restoran mengalami kerugian akibat krisis finansial, tentunya setiap restoran memiliki strategi masing-masing untuk tetap bertahan.

Pada penelitian di tesis ini, strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh tiga hotel berbintang di Yogyakarta menjadi rumusan masalah yang akan diteliti. Hotel-hotel di Yogyakarta juga terdampak oleh pandemi. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pengelola Statistik (BPS), setiap hotel mengalami penurunan jumlah tamu yang drastis di tahun 2020 sehingga profit yang diperoleh hotel pun turut menurun. Kerugian itu disebabkan oleh jumlah pengunjung yang menurun drastis akibat keraguan di dalam diri *costumer* untuk menginap di hotel. Maka, setiap hotel memiliki strategi untuk meningkatkan kepercayaan publik sehingga *costumer* bersedia untuk menginap dan melakukan kegiatan lagi di hotel berbintang tersebut. Kedatangan *costumer* berpengaruh pada pendapatan yang ditargetkan oleh hotel, sehingga kedatangan *costumer* menyebabkan keuntungan yang berjalan normal dan kembali seperti semula.

2.2.4 Krisis, Manajemen Krisis, dan Komunikasi Krisis

Pada buku *The Handbook of Crisis Communication*, Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa krisis, manajemen krisis, dan krisis komunikasi memiliki keterkaitan yang erat satu sama lain. Ketiganya saling berkaitan erat dan harus dipertimbangkan. Pengertian krisis dan penyebab krisis akan mendorong terciptanya manajemen krisis. Di dalam manajemen krisis, terdapat komunikasi krisis (Coombs & Holladay, 2010, pp. 17–18). Pada penelitian ini, berikut keterkaitan tiga hal tersebut:

2.2.4.1 Pengertian dan Konsep Krisis

Coombs & Holladay (2010) menyajikan beragam pengertian krisis di dalam buku mereka. Mereka menyebutkan bahwa tidak ada definisi krisis yang diterima secara universal (Coombs & Holladay, 2010, p. 18), namun pengertian krisis tersebut mengikuti konteks dari penelitian yang dijalankan. Untuk penelitian ini, konsep dari krisis mengikuti beberapa pengertian yang telah dijabarkan oleh para peneliti terdahulu. Regester (1980) dan Barton (2001), di dalam Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa krisis adalah titik balik dari kehidupan organisasi. Krisis juga merupakan kejadian yang tidak terduga, menyebabkan hal-hal yang negatif, dan luar biasa. Sementara itu, Coombs menuliskan, krisis adalah peristiwa yang tidak dapat diprediksi, ancaman besar yang dapat berdampak negatif pada organisasi, industri, atau pemangku kepentingan jika ditangani secara tidak tepat (Coombs, 1999). Oleh sebab itu, krisis yang dimaksud pada penelitian ini adalah peristiwa luar biasa dan tidak terduga yang memberikan dampak negatif pada *stakeholders* dan perusahaan perhotelan, dimana peristiwa itu membuat kondisi perusahaan perhotelan berada pada titik balik.

Adapun penyebab krisisnya adalah krisis yang tidak terduga dan krisis yang terjadi secara berkelanjutan. Krisis akibat wabah COVID-19 adalah krisis yang sangat jarang terjadi. Berbeda halnya dengan krisis akibat bencana alam yang seringkali terjadi di Indonesia, seperti bencana banjir dan gunung meletus (Anggarani & Arida, 2018) maupun bencana tsunami (Suwanda et al., 2020). Krisis yang diakibatkan oleh bencana alam memakan korban jiwa dan kerusakan harta benda, namun bukan tidak mungkin untuk bangkit kembali. Bahkan, krisis akibat bencana alam dapat diprediksi dan dapat diajarkan kepada masyarakat agar masyarakat dapat lebih siap dalam menghadapi krisis akibat bencana alam tersebut (Rød et al., 2012).

2.2.4.2 Manajemen Krisis

Ketika menghadapi krisis, perusahaan akan melakukan tindakan manajemen krisis. Manajemen krisis merupakan aktivitas organisasi perusahaan untuk mengatasi krisis. Respon perusahaan dalam menghadapi krisis akan berbeda satu dengan yang lain, karena semua bergantung pada jenis dan durasi krisis yang tengah mereka hadapi (Yuliastina, 2017, p. 31). Gonzales-Herrero & Pratt, di dalam Nurdyansya (2018), menuliskan bahwa ada empat tahap yang dilalui perusahaan dalam menghadapi manajemen krisis (Nurdyansa, 2018, p. 48). Di setiap empat tahap tersebut, perusahaan akan melakukan berbagai strategi sebelum menghadapi krisis yang sebenarnya. Teori ini membahas tentang urutan dari empat urutan penyelesaian krisis: (1) Manajemen isu, (2) Perencanaan Pencegahan, (3) Krisis, dan (4) Pasca Krisis. Jika sebuah perusahaan menciptakan strategi yang efektif dan strategi itu bserjalan dengan baik, maka krisis tidak terjadi hingga tahap tiga dan selanjutnya. Dengan kata lain, strategi tersebut telah berhasil di tahap satu atau dua.

Coombs & Holladay (2010) juga menuliskan hal yang serupa, yaitu manajemen krisis terdiri dari empat langkah yang proaktif dan selektif. Pertama, manajemen tersebut menekankan pada pemindaian lingkungan. Orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan menemukan tanda-tanda awal bahwa akan terjadi sebuah krisis. Kedua, manajemen melakukan perencanaan agar krisis itu tidak terjadi. Ketiga, langkah-langkah yang dilakukan ketika krisis terjadi di dalam perusahaan tersebut. Langkah terakhir adalah menjaga hubungan baik dengan *stakeholders* atau pemangku kepentingan yang memiliki hubungan dengan perusahaan yang terkena krisis tersebut agar kerjasama dan kemitraan tetap terjalin (Coombs & Holladay, 2010, p. 26). Manajemen krisis adalah proses pengambilan keputusan yang dinamis dalam menghadapi situasi krisis (Zeng et al., 2018). Sementara itu, Coombs (2012) di dalam

Zeng et al (2018) menuliskan bahwa manajemen krisis merupakan langkah-langkah yang diambil secara berkelanjutan. Prayudi (1998), di dalam Nurdyansaa (2018) menjabarkan bahwa manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategi terhadap krisis (Nurdyansa, 2018, p. 38). Manajemen krisis diperlukan untuk membuat keadaan menjadi lebih baik lagi sehingga profit yang ditargetkan akan lebih mudah dicapai. Pada penelitian ini, penulis akan menganalisis tentang strategi-strategi yang dilakukan oleh hotel berbintang di Yogyakarta untuk menangani krisis yang membuat profit perhotelan berada jauh dari target yang direncanakan.

Berdasarkan penjabaran Gonzales-Herrero & Pratt, di dalam Nurdyansya (2018), empat hal yang terjadi ketika krisis dan strategi yang menanganinya adalah manajemen isu (pra-kiris), perencanaan pencegahan, krisis, dan paska krisis.

- Manajemen Isu

Coombs & Holladay (2010) menamai fase ini sebagai *emphasis on environmental scanning*, dimana perusahaan berupaya menemukan tanda-tanda awal dari sebuah krisis dan memulai untuk merancang tindakan. Sementara itu, Gonzales-Herrero & Pratt, di dalam Nurdyansya (2018) menuliskan, ketika perusahaan berada pada tahapan ini, maka setidaknya perusahaan mengambil langkah-langkah agar bisa mengadakan rencana pencegahan terlebih dahulu. Pada penelitian ini, bisa dikatakan bahwa tahap ini dimulai ketika informasi tentang wabah COVID-19 melanda Kota Wuhan di Provinsi Hubei, Cina. Pada penelitian Nurdyansa (2018) mengenai krisis hunian di Kota Kendari, hotel-hotel bintang tiga telah mengamati terlebih dahulu tentang krisis yang terjadi di hotel-hotel yang lebih besar. Umumnya, hotel yang bintangnya lebih tinggi mengalami krisis lebih dulu karena memiliki *brand* yang lebih besar (Nurdyansa, 2018, p. 49).

- Perencanaan Pencegahan

Nurdyansa (2018) menuliskan bahwa perencanaan merupakan landasan dari manajemen krisis ini. Pada tahap kedua ini, perusahaan dapat melihat bahwa penyebab krisis tersebut telah mendekat dan akan merugikan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan mulai menyusun strategi ketika penyebab krisis itu mulai tampak dan berpotensi menyebabkan profit perusahaan menjadi turun.

Coombs & Holladay (2010) menamai fase ini sebagai *planning prevention*. Di dalam *planning prevention*, perusahaan mulai mengambil tindakan dengan tujuan mencegah munculnya krisis yang lebih besar lagi. Kalaupun tidak mengambil tindakan, perusahaan melakukan pemantauan masalah dan mengaitkan hasil pemantauan itu ke kerusakan-kerusakan kecil yang mulai terjadi di dalam perusahaan. Kemudian, perusahaan mulai melakukan kendali atas situasi agar tidak terjadi krisis yang lebih besar lagi (Coombs & Holladay, 2010).

- Krisis

Pada fase ini, perusahaan benar-benar mengalami krisis. Sesuai dengan pengertian krisis yang dituliskan di atas, krisis adalah keadaan dimana semuanya serba sulit. Perusahaan sulit untuk mengambil keputusan, padahal keadaan sedang mengancam dan menuju ke arah kehancuran. Andaikata tidak berada dalam fase kehancuran, tapi perusahaan telah mengalami kerugian yang besar dan hampir tidak tertolong sehingga banyak yang harus dikorbankan.

Sellnow & Seeger (2013) menuliskan, fase ini terjadi ketika penyebab krisis telah diketahui. Sebagai contoh, badai salju bisa dikatakan sebagai penyebab krisis dan berpotensi mengganggu komunitas, tetapi badai salju hanya dapat dikatakan sebagai penyebab krisis jika badai salju itu mengancam keselamatan jiwa dan properti publik

(Sellnow & Seeger, 2013, p. 4). Sesuai dengan yang dibahas pada tinjauan pustaka sebelumnya, suatu peristiwa dapat dikatakan sebagai penyebab krisis tergantung dari situasi dan kondisi. Badai salju dikatakan sebagai penyebab krisis karena telah menyebabkan kehancuran dan memakan korban jiwa.

Sementara itu, Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa fase ini dinamai sebagai *crisis*. Pada fase ini, fokus manajemen krisis lebih ke menjalankan rencana yang telah disusun sebelumnya. Rencana itu bersumber dari hasil pengamatan yang dilakukan sebelumnya, dimana pengamatan itu dilakukan oleh tim yang telah ditetapkan dalam menghadapi krisis ini. Pada fase ini, juru bicara atau bagian humas akan banyak berperan dalam menghadapi krisis, terutama untuk menyelamatkan citra dan reputasi perusahaan agar para pemangku kepentingan serta publik tetap mempercayai perusahaan tersebut agar tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai (Coombs & Holladay, 2010).

- Pasca krisis

Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa indikator dari pasca krisis adalah isu tentang penyebab krisis itu masih dimuat di media dan isu tersebut masih menarik untuk dibahas oleh berbagai pihak, termasuk oleh *stakeholders*. Namun, pembicaraan tersebut tidak berdampak terlalu besar pada reputasi perusahaan tersebut (Coombs & Holladay, 2010). Di sini, peran juru bicara atau humas menjadi sangat penting untuk tetap memantau dan membicarakan isu tersebut di depan publik, sehingga rasa percaya publik pada perusahaan tersebut tetap terjaga, bahkan meningkat. Terlebih lagi, setelah mengalami krisis dan perusahaan tersebut tetap bertahan dalam menghadapi krisis, kepercayaan publik akan berpotensi meningkat. Hal ini sesuai dengan tulisan dari Fink (2002), bahwa organisasi yang berhasil

menyelesaikan masalah krisis dengan baik, maka organisasi itu akan mendapatkan tanggapan positif dari masyarakat dan *stakeholders* (Fink, 2002, p. 26).

Nurdyansa (2018) menyebutkan, empat tahap tersebut telah dilalui oleh hotel-hotel di Kendari dalam menghadapi krisis manajemen akibat peraturan pemerintah yang melarang PNS untuk menggelar rapat di hotel di Kota Kendari. Strategi yang digunakan hampir sama, tapi yang membedakan adalah jangka waktu dan penerapan di lapangan karena situasi yang dihadapi setiap hotel berbeda-beda sehingga menghasilkan dampak yang berbeda-beda (Nurdyansa, 2018, p. 50). Hal itu juga diasumsikan terjadi pada hotel-hotel berbintang tiga, empat, dan lima di Yogyakarta yang dianalisis pada penelitian ini. Setiap hotel memiliki target yang sama, yaitu meningkatkan kepercayaan publik tentang keamanan yang dilakukan oleh pihak perhotelan. Dengan situasi yang berbeda-beda dari setiap hotel, penulis mengasumsikan bahwa setiap hotel menyusun strategi yang berbeda dalam meningkatkan kepercayaan publik mengenai keamanan di hotel tersebut.

2.2.4.3 Komunikasi Krisis

Makmur (2019) menuliskan, hampir 80% kegiatan dari manajemen krisis merupakan upaya komunikasi. Komunikasi krisis merupakan serangkaian kegiatan dan proses penyampaian pesan yang diperlukan untuk menghadapi situasi krisis (Makmur, 2019, p. 164). Krisis merupakan eskalasi dari suatu isu. Jika dari awal perkembangan isu itu bisa diidentifikasi dan dikelola, maka diharapkan juga isu itu bisa dikendalikan agar tidak menjadi krisis (Makmur, 2019, p. 166). Sementara itu, menurut Akhyar dan Pratiwi (2019), komunikasi krisis adalah pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk menangani situasi krisis. Hal penting yang harus dilakukan di dalam komunikasi krisis adalah

pengelolaan komunikasi yang baik di dalam organisasi yang kompleks (Akhyar & Pratiwi, 2019, p. 37). Menurut Wacika (2021), komunikasi krisis merupakan upaya yang dilaksanakan oleh organisasi dalam membuka saluran komunikasi dan memberikan pesan-pesan yang relevan berkaitan dengan situasi krisis (Wacika, 2021, p. 35). Pada penelitian ini, penulis akan menganalisis tentang bagaimana *public relations* di hotel berbintang dapat membangkitkan kepercayaan konsumen (*consumer trust*) untuk menginap di hotel pada saat pandemi COVID-19 ini.

Coombs & Holladay (2010) menuliskan, komunikasi krisis berkembang menjadi ilmu pengetahuan karena ditulis oleh para praktisi dalam jurnal non akademis. Penelitian terapan komunikasi krisis berusaha menggunakan teori-teori yang berhubungan dengan manajemen krisis untuk memecahkan masalah krisis di dunia nyata. Kemudian, para akademisi berusaha merangkul untuk membuat teori mengenai pemecahan masalah di dalam komunikasi krisis, dan pada tahun 1991, mulai muncul publikasi tentang teori-teori komunikasi krisis di jurnal akademis. Di sinilah terletak perbedaan bagi para peneliti manajemen dan komunikasi dalam memandang krisis. Para peneliti manajemen memandang fokus pada manajemen krisis itu sendiri dan memandang komunikasi krisis sebagai salah satu variabel yang mempengaruhi manajemen krisis. Sementara itu, para peneliti di bidang ilmu komunikasi, khususnya hubungan masyarakat (humas), menjadikan komunikasi krisis sebagai titik fokus dalam sebuah manajemen krisis (Coombs & Holladay, 2010, p. 23). Oleh sebab itu, pada penelitian ini, penulis akan menganalisis tentang komunikasi krisis, karena komunikasi krisis yang dilakukan oleh *public relations* merupakan titik fokus di dalam manajemen krisis yang disusun oleh pihak perhotelan. Manajemen krisis tersebut dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan publik tentang keamanan hotel dari virus COVID-19.

Beberapa peneliti di bidang komunikasi telah melakukan studi kasus tentang komunikasi krisis pada organisasi untuk dianalisis dan untuk mengilustrasikan langkah-langkah yang efektif untuk mengatasi krisis yang melanda perusahaan. Hasil dari studi kasus tersebut menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan serta saran untuk manajer di perusahaan. Hasil dari studi kasus tersebut berbentuk daftar “hal yang harus dilakukan” dan “hal yang tidak boleh dilakukan” oleh perusahaan dalam menghadapi manajemen krisis. Manajer perusahaan dapat menjadikan rekomendasi dari hasil penelitian tersebut untuk menjadi acuan bagi pembentukan kebijakan di dalam perusahaan agar krisis yang serupa tidak kembali terulang di masa mendatang (Coombs & Holladay, 2010, p. 23).

2.2.4.4 Respon Krisis

Coombs & Holladay (2010) menjabarkan, setelah perusahaan atau organisasi dihantam oleh krisis, maka organisasi atau perusahaan tersebut akan melakukan manajemen krisis. Selanjutnya, di dalam tiap fase manajemen krisis, mereka melakukan komunikasi krisis. Di dalam tindakan manajemen krisis dan komunikasi krisis, terdapat respon krisis. Fase respon krisis adalah fase yang menelaah tentang bagaimana dan apa yang dikomunikasikan oleh organisasi selama krisis, sehingga pesan-pesan dan cara komunikasi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil krisis, termasuk jumlah kerugian dan penurunan reputasi perusahaan (Coombs & Holladay, 2010, p. 28).

Pada fase respon krisis, masing-masing perusahaan atau organisasi akan menjalankan komunikasi krisis sesuai dengan tren respon krisis. Strategi dari respon krisis ini adalah perusahaan melakukan penyangkalan, melakukan pengurangan, atau melakukan penyelesaian untuk menangani krisis tersebut. Berikut ini adalah beberapa strategi respon krisis yang dibahas oleh Coombs & Holladay (2010), dimana penjabaran

mengenai strategi tersebut dapat menerangkan tentang langkah-langkah yang diambil oleh organisasi di perusahaan perhotelan yang dianalisis pada penelitian ini:

1. *Tactical advice*

Respon krisis ini bersifat taktis. Coombs & Holladay (2010) menyebut respon ini seperti instruksi “bagaimana” ketika *public relations* bertemu dengan pihak media massa. Tugas dari *public relations* adalah memberikan jawaban yang cepat, akurat, dan konsisten. Adapun penyampaian jawaban yang cepat, akurat, dan konsisten tersebut bertujuan untuk mengendalikan krisis yang mempengaruhi reputasi dari perusahaan. Reputasi perusahaan menjadi buruk karena pemberitaan di media massa terkait penyebab krisis dan menghubungkan dengan perusahaan tersebut. Strategi ini terbantu dengan kehadiran internet, terutama dalam perihal kecepatan (Coombs & Holladay, 2010, p. 28).

2. *Strategic advice*

Respon krisis ini lebih fokus kepada informasi yang memperbaiki reputasi perusahaan. *Public relations* mencari informasi melalui berbagai media, kemudian menyesuaikan informasi tersebut, dan informasi itu disusun untuk memperbaiki reputasi perusahaan. Tujuan dari *strategic advice* ini adalah mengumpulkan informasi selama krisis berlangsung untuk mencari jalan keluarnya dan melindungi organisasi agar krisis yang kedua kalinya tidak dialami oleh perusahaan (Coombs & Holladay, 2010, p. 29).

3. *Corporate Apologia*

Respon krisis ini adalah konsep retorik yang mengeksplorasi penggunaan komunikasi untuk mempertahankan diri. Perusahaan atau organisasi melakukan pertahanan diri dengan beberapa cara pada, antara lain

(1) Menyangkal bahwa perusahaan atau salah satu individu yang mewakili perusahaan tersebut tidak terlibat dalam kesalahan apapun, (2) Melakukan penguatan atau mengingatkan orang akan hal-hal baik yang telah dilakukan oleh orang tersebut, (3) Diferensiasi atau melakukan penghapusan makna negatif dari peristiwa yang menimpa perusahaan, dan (4) Transendensi atau menempatkan tindakan dalam konteks baru yang lebih menguntungkan perusahaan. Empat cara tersebut adalah upaya dari perusahaan dalam menghadapi krisis dan tidak menghancurkan reputasinya.

4. *Image Restoration Theory*

Respon krisis ini digunakan ketika terdapat krisis atau serangan yang dapat mengancam reputasi perusahaan. Serangan tersebut adalah serangan yang memiliki komponen tindakan ofensif dan tuduhan tanggung jawab atas tindakan tersebut. Tindakan ofensif sapat menjadi ancaman bagi reputasi perusahaan. IRT hadir untuk memahami pilihan komunikasi untuk organisasi yang menghadapi ancaman reputasi. IRT berpendapat bahwa komunikasi perusahaan diarahkan pada tujuan dan reputasi positif perusahaan (Coombs & Holladay, 2010, p. 31). Umumnya, IRT tidak diterapkan pada perusahaan saja, tetapi juga pada individu untuk menjaga *image* mereka. Individu seperti selebriti dan politikus juga menggunakan teori ini untuk mempertahankan citra positif mereka di depan publik .

5. *Rhetoric of Renewal*

Respon krisis ini menekankan pada pandangan positif tentang masa depan organisasi daripada memikirkan masa kini. Selain itu, respon krisis ini juga mendiskusikan tentang tanggung jawab dari perusahaan untuk membantu

korban yang terdampak dari krisis. Intinya, respon krisis ini menunjukkan bahwa sebuah perusahaan menemukan arah dan tujuan baru dari krisis. Strategi menggunakan retorika ini lebih menekankan pada masa depan dan bagaimana keadaan menjadi lebih baik bagi organisasi dan pemangku kepentingannya. *Rhetoric of renewal* ini merupakan perpanjangan dari strategi-strategi sebelumnya, yaitu *strategic advice* dan *image restoration theory*.

6. Analisis Konten

Studi analisis isi ini merupakan analisis pesan actual yang terkait dengan komunikasi krisis. Penelitian dengan respon analisis konten ini menjelaskan bagaimana strategi yang digunakan oleh *public relations* dalam menghadapi krisis. Data penelitian tersebut meliputi laporan media, pesan dari organisasi, dan pesan dari media sosial (*post* di internet). Meskipun analisis konten tersebut bervariasi, semua studi memberikan wawasan tentang bagaimana strategi komunikasi krisis telah digunakan dalam beberapa kasus pada situasi-situasi krisis di perusahaan dan organisasi (Coombs & Holladay, 2010, p. 33).

Huang (2006), di dalam Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa masih banyak respon krisis yang dapat digunakan pada penelitian tentang krisis di perusahaan. Namun, untuk menjalankan respon krisis tersebut, semua dipengaruhi oleh situasi. Efektifitas dari strategi respon krisis dipengaruhi oleh penyebab krisis, situasi di dalam organisasi, dan situasi ketika krisis itu terjadi. Beberapa strategi respon krisis memang lebih efektif di situasi tertentu. Situasi budaya di dalam organisasi juga mempengaruhi strategi respon krisis yang diberikan. Sebagai contoh, pada penelitian tentang susu yang mengandung melanin di China, empat perusahaan susu di China melakukan strategi krisis yang berbeda-beda. Salah satu perusahaan susu melakukan strategi penyangkalan, sedangkan perusahaan susu lainnya melakukan strategi

perbaikan citra dengan cara mengundang media massa masuk ke dalam pabrik mereka dan mempersilahkan media untuk meliput cara pembuatan susu di dalam perusahaan tersebut. Salah satu budaya organisasi yang diterapkan di salah satu perusahaan susu di China adalah budaya untuk tidak dilirik dan diliput oleh media massa. Pada akhirnya, perusahaan susu yang tidak menjunjung keterbukaan itu mengalami bangkrut dan tutup secara permanen (Zeng et al., 2018).

Coombs (1999) menuliskan bahwa budaya dapat membantu menjelaskan kegunaan strategi respon krisis yang mendukung sesuai dengan penyebab krisis dan situasi di dalam organisasi tersebut. Oleh sebab itu, tidak semua strategi respon krisis cocok untuk digunakan pada kasus di Indonesia, karena strategi respon krisis yang dituliskan oleh Coombs & Holladay (2010) adalah strategi krisis yang digunakan di barat. Tidak menutup kemungkinannya bahwa respon krisis yang digunakan di Indonesia adalah hasil modifikasi dari strategi respon krisis yang dirangku oleh Coombs & Holladay (2010) di atas.

2.2.5 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Penggunaan SCCT di ranah studi eksperimental di bidang ilmu komunikasi paling banyak digunakan pada tahun 2006. SCCT digunakan untuk menguji strategi respon krisis pada persepsi atau emosi subjek terhadap tanggung jawab krisis atau reputasi organisasi.

Premis dari teori ini sangat sederhana, yaitu krisis adalah peristiwa negatif. Akibatnya, pemangku kepentingan akan membuat atribusi tentang tanggung jawab krisis, dan atribusi tersebut akan mempengaruhi bagaimana pemangku kepentingan itu berinteraksi dengan organisasi di dalam krisis (Coombs, 1999; Coombs & Holladay, 2010). Teori SCCT ini berorientasi kepada audiens, karena teori ini berusaha menjelaskan bagaimana audiens memandang krisis, reaksi audiens terhadap krisis yang terjadi, reaksi audiens terhadap organisasi yang terkena krisis, dan reaksi audiens terhadap respon krisis yang dilakukan oleh

organisasi. Artinya, situasi krisis tersebut diasumsikan membentuk persepsi audiens terhadap organisasi yang terkena dampak krisis tersebut.

Inti dari SCCT adalah tanggung jawab krisis. Atribusi tanggung jawab krisis memiliki efek signifikan pada bagaimana orang memandang reputasi organisasi dalam krisis dan tanggapan afektif dan perilaku mereka terhadap organisasi itu setelah krisis. Hal ini berhubungan dengan reputasi organisasi dalam krisis dan tanggapan organisasi dalam menghadapi reputasi tersebut. Krisis merupakan ancaman bagi reputasi organisasi, padahal reputasi sangat penting bagi suatu organisasi.

Untuk melakukan tanggung jawab krisis, hal pertama yang dilakukan oleh SCCT adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk tanggung jawab krisis dan ancaman yang ditimbulkan oleh krisis (Coombs, 1999). Tanggung jawab krisis merupakan faktor utama yang menentukan ancaman yang ditimbulkan oleh krisis. Di dalam teori SCCT, terdapat dua langkah untuk menilai ancaman krisis. Langkah pertama adalah menentukan kerangka yang digunakan oleh *stakeholders* untuk mengkategorikan proses tanggungjawab krisis ini. SCCT bekerja dari pengelompokan tiga jenis krisis, yaitu tanggung jawab terhadap korban, kecelakaan, dan krisis yang disengaja. Tiga kategori ini mewakili peningkatan tingkat atribusi tanggung jawab krisis dan ancaman yang ditimbulkan oleh krisis.

Langkah kedua adalah menentukan faktor-faktor yang dapat mengubah atribusi tanggung jawab krisis. Coombs & Holladay (2010) mengatakan bahwa dua faktor yang memperkuat itu adalah sejarah krisis dan reputasi sebelumnya. Sejarah krisis membahas tentang masa lalu organisasi, apakah organisasi pernah mengalami masa krisis yang sama atau tidak. Sejarah krisis memberikan pelajaran bagi organisasi untuk menghindari ancaman-ancaman krisis yang akan terjadi. Faktor lainnya adalah reputasi organisasi sebelumnya. Reputasi sebelumnya adalah bagaimana organisasi tersebut ketika krisis masa lalu terjadi.

Apakah reputasi organisasi tersebut baik, ataukah buruk dalam menangani krisis tersebut. Organisasi yang memiliki sejarah yang buruk dan reputasi yang buruk harus berjuang lebih keras untuk meningkatkan atribusi ketika menghadapi ancaman krisis, dibandingkan organisasi yang memiliki sejarah dan reputasi yang baik.

Teori ini tidak hanya membatasi pada reputasi sebagai hasil dari komunikasi krisis. Lebih lanjut, perilaku dari audiens terhadap krisis yang dihadapi oleh organisasi juga akan diteliti lebih lanjut. Perilaku audiens dapat mencerminkan rasa simpati, kemarahan, dan bersuka cita di atas penderitaan orang lain (Coombs & Holladay, 2010). Umumnya, ketika krisis terjadi, perilaku audiens adalah marah terhadap organisasi tersebut. Kemarahan tersebut dapat menyebabkan turunnya reputasi yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sebagai contoh, pada penelitian yang menggambarkan tentang krisis yang dialami oleh iklan Indosat, dimana iklan tersebut membuat audiens yang tinggal di Kota Bekasi menjadi marah karena kalimat di dalam iklan tersebut, yaitu “Lebih Baik ke Aussie daripada ke Bekasi”. Kemarahan itu menyebabkan kantor Indosat di Jakarta dan Bekasi dirusak oleh masyarakat Kota Bekasi. Selain itu, ujaran kebencian pada Indosat di media sosial juga menurunkan reputasi di perusahaan tersebut (Akhyar & Pratiwi, 2019).

Reputasi sangat dipengaruhi oleh peristiwa yang terjadi di perusahaan dan dijalani oleh perusahaan. Oleh karena itu, saat hal-hal positif terjadi di perusahaan, maka hal positif itu akan berdampak baik pada reputasi perusahaan. Saat hal-hal negatif terjadi di perusahaan, maka hal negatif itu akan berdampak buruk pada reputasi tersebut. Krisis merupakan kejadian negatif yang menimpa perusahaan. Wulandari (2013) menyebutkan bahwa krisis yang membawa dampak negatif adalah krisis yang tidak terencana dan tidak terduga oleh pihak perusahaan sehingga krisis tersebut berdampak negatif pada jalannya bisnis perusahaan. Terlebih lagi, krisis itu berdampak pada level *stakeholders* internal maupun eksternal di perusahaan (Wulandari, 2013). Pada penelitian ini, penyebab krisis adalah COVID-19 yang tidak terduga.

Virus itu berawal dari Cina dan menyebar ke seluruh dunia dengan cepat, termasuk di Indonesia, pada awal bulan Maret 2020. Pihak perhotelan tentunya harus memikirkan strategi terkait reputasi perhotelan bersamaan dengan masuknya virus COVID-19 di Indonesia.

Pada teori SCCT, kata-kata yang keluar dari mulut audiens juga menjadi sesuatu yang dilirik. Kata-kata negatif dari mulut ke mulut tentang reputasi perusahaan akan sangat bermasalah dan efeknya dapat bertahan lebih lama. Meskipun reputasi perusahaan dapat mengalami pulih di kemudian hari, namun ingatan audiens tentang citra perusahaan yang pernah bermasalah sebelumnya belum tentu hilang. Terlebih lagi, Coombs & Holladay menuliskan, ketika munculnya internet. Pesan yang dipublikasikan oleh publik melalui internet dapat bertahan selama bertahun-tahun dan tidak menutup kemungkinan akan mengembalikan ingatan individu terhadap krisis dan reputasi yang berhubungan dengan perusahaan tersebut (Coombs & Holladay, 2010).

Untuk melakukan manajemen krisis dan mengurangi tingkat ancaman, SCCT berpendapat bahwa setiap respon krisis harus dimulai dengan menginstruksikan dan menyesuaikan informasi. Informasi tentang penyebab krisis dikumpulkan terlebih dahulu, kemudian informasi tersebut dijadikan dasar untuk penarikan kesimpulan. Tidak sepenuhnya tentang kesimpulan, tetapi setidaknya pihak perusahaan atau organisasi mengetahui tindakan apa yang selanjutnya akan dilakukan (Coombs & Holladay, 2010). Jika terjadi krisis akibat kecelakaan industri, maka informasi tentang kecelakaan tersebut dikumpulkan. Setelah itu, pihak perusahaan akan melakukan evakuasi sesuai dengan jenis kecelakaan tersebut. Kecelakaan karena kebakaran tentunya akan berbeda penanganannya dengan kecelakaan karena mesin. Setelah penanganan krisis selesai, perusahaan atau organisasi akan mencari informasi lagi dan menyusunnya untuk disebarkan kepada publik memperbaiki reputasi perusahaan. Jika perusahaan atau organisasi salah langkah pada tahap ini, reputasi perusahaan tidak akan membaik, bahkan dapat berpeluang lebih buruk.

Untuk mengatasi krisis tersebut, perusahaan atau organisasi dapat menggunakan strategi respon krisis yang sesuai dengan kultur dari perusahaan atau organisasi tersebut, serta kultur yang sesuai dengan kondisi krisis serta masyarakat setempat. Perusahaan dapat menggunakan strategi penyangkalan, strategi pengurangan, ataupun strategi penanganan krisis tersebut. Selain itu, perusahaan juga melaksanakan komunikasi krisis dan melaksanakan respon krisis.

2.2.6 Aplikasi Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dalam Penelitian

Situational Crisis Communication Theory (SCCT) ini dikembangkan untuk wilayah penelitian tentang hal yang disebutkan di atas. SCCT berawal mula dari teori atribusi, kemudian diterjemahkan ke dalam komunikasi krisis dan akhirnya berdiri sebagai teori. Selain teori atribusi, SCCT juga berangkat dari teori kontingensi yang dikembangkan sebagai teori besar di dalam hubungan masyarakat. Ide dari teori kontingensi ini dapat diterapkan pada segala aspek hubungan masyarakat (humas) atau *public relations*. Para peneliti mengembangkan kegunaan teori kontingensi untuk menjelaskan komunikasi krisis dan proposisi pengujian yang terkait dengan komunikasi krisis (Coombs & Holladay, 2010, p. 24). Pada tahun 1996, 2001, dan 2007, Coombs telah menyempurnakan dan menguji proposisi di dalam SCCT sehingga teori ini telah banyak untuk digunakan dalam studi kasus komunikasi krisis, termasuk di dalam perusahaan perhotelan yang menjadi subjek pada penelitian ini.

Littlejohn et al (2017) menuliskan bahwa beberapa tujuan utama dari teori ini adalah menggambarkan bagaimana komponen krisis dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh berbagai pemangku kepentingan. Teori ini juga menganalisis tentang motivasi yang mempengaruhi tindakan ataupun perilaku komunikasi manusia pascakrisis. Teori ini menggambarkan tindakan orang-orang yang tergabung dalam satu perusahaan dalam merespons krisis (Littlejohn et al., 2017, p. 344). Secara khusus, teori ini mengidentifikasi

faktor-faktor yang terkait dengan atribusi yang dibuat orang tentang krisis beserta emosi yang menyertainya, yakni kemarahan dan simpati dalam menghadapi krisis tersebut. Emosi tersebut akan mempengaruhi pihak perusahaan dalam membuat keputusan. Keputusan itu akan mempengaruhi persepsi konsumen terhadap reputasi perusahaan yang mengalami krisis (Mansor & Ali, 2017, p. 64). Penelitian ini juga akan menganalisis tentang komunikasi krisis yang dijalankan oleh *public relations* dalam mencapai tujuan perusahaan perhotelan, yaitu meningkatkan kepercayaan publik untuk menginap di hotel pada saat pandemi COVID-19 ini.

Di dalam empat fase manajemen krisis seperti yang dijabarkan di atas, komunikasi krisis juga penting untuk dijalankan dalam empat fase tersebut. Coombs & Holladay (2010) menuliskan bahwa komunikasi sangat penting di seluruh proses manajemen krisis. Setiap fase proses manajemen krisis memiliki tuntutannya sendiri untuk menciptakan informasi, berbagi informasi, mengumpulkan informasi, dan menafsirkan informasi (Coombs & Holladay, 2010, p. 25). Kegiatan menciptakan informasi, berbagi informasi, mengumpulkan informasi, dan menafsirkan informasi juga dilakukan oleh *public relations* yang bekerja di dalam perhotelan. Kegiatan tersebut dilakukan sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi oleh perhotelan ketika pandemi COVID-19 ini. Tentunya, kegiatan tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pihak perusahaan perhotelan, yaitu meningkatkan kepercayaan publik pada keamanan hotel dari virus COVID-19.

Pada fase manajemen krisis pertama, yaitu manajemen isu atau pra-krisis, Coombs & Holladay menuliskan bahwa komunikasi krisis di sini lebih mengedepankan penempatan dan pengurangan resiko, serta membangun reputasi perusahaan sebelum krisis melanda (Coombs & Holladay, 2010, p. 25). Coombs & Holladay menggunakan analogi biologi, yaitu lebih baik mencegah daripada mengobati. Sementara itu, menurut Andipate (2020), isu adalah masalah yang dikedepankan untuk dikaji, dibahas, dan diselesaikan oleh pihak yang bersangkutan. Isu itu muncul karena ada kesenjangan di antara kebijakan, produk, operasional, dan komitmen

organisasi dengan harapan publik. Isu memiliki potensi untuk berkembang menjadi krisis di dalam organisasi apabila isu tersebut tidak dikelola dengan baik (Andipate, 2020, pp. 87–88).

Oleh sebab itu, di dalam manajemen perusahaan, harus terdapat satu bagian yang mencari tahu lebih dalam mengenai isu-isu yang berkembang di masyarakat. Bagian tersebut adalah *public relations* yang bertugas mengumpulkan pesan-pesan berisi informasi pada saat pra-krisis. Agar isu tidak berkembang, *public relations* harus dengan cermat mengamati munculnya isu tersebut, berkembangnya isu tersebut, dan mengantisipasi itu itu sebelum tumbuh dan berkembang (Andipate, 2020, p. 88). Dengan mengetahui potensi terjadinya isu, humas dapat menyiapkan berbagai cara untuk meredamkannya. Humas dapat merumuskan sebuah strategi yang jitu dalam upaya mengelola isu yang kemungkinan memiliki peluang untuk merugikan organisasi dengan cara menyusun program yang tepat (Andipate, 2020, p. 89).

Setelah mendapatkan informasi tentang isu-isu tersebut, *public relations* kemudian memberikan informasi itu kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) internal maupun eksternal, maka manajer dan bagian internal lain di dalam perusahaan perhotelan akan berupaya untuk menyusun strategi pencegahan terlebih dahulu. Strategi itu disusun berdasarkan informasi yang dikumpulkan oleh *public relations* dari para pemangku kepentingan yang berasal dari luar atau eksternal, yaitu pemerintah, mitra usaha, dan publik. Peraturan-peraturan pemerintah selama COVID-19 tentunya akan mempengaruhi pihak perhotelan dalam menyusun strategi untuk membentuk kepercayaan publik mengenai keamanan di dalam hotel tersebut. Selain itu, kerjasama antara pihak perhotelan dan mitra usaha juga akan mendekatkan kepercayaan publik, atau justru menjauhkan kepercayaan publik tentang keamanan hotel selama pandemi COVID-19 ini. Berdasarkan teori SCCT, pada fase manajemen isu atau pra-krisis ini, hal-hal yang dilakukan oleh *public relations* antara lain:

1. Mengumpulkan informasi tentang penyebab krisis.
2. Menyampaikan informasi tersebut kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*) agar pihak *stakeholders* internal dapat membuat keputusan yang tepat sesuai dengan situasi yang dihadapi pihak perhotelan.
3. Menjaga reputasi perusahaan agar kepercayaan publik tidak menurun terhadap pihak perhotelan.

Pada fase berikutnya, Coombs & Holladay (2010) menyebutnya sebagai *planning prevention* atau perencanaan pencegahan. Pada langkah perencanaan pencegahan, *stakeholders* internal (umumnya dipegang oleh *General manager* dan kepala divisi-divisi di dalam perusahaan) mulai merancang tindakan untuk mencegah munculnya krisis. Mereka telah menemukan penyebab krisis dan memindai informasi yang dikumpulkan oleh *public relations* untuk menyusun strategi dalam menghadapi krisis ini. Para *stakeholders* internal mulai melihat ancaman-ancaman yang akan dihadapi dan juga melihat kerusakan-kerusakan kecil yang telah menimpa perusahaan atau organisasi (Coombs & Holladay, 2010, p. 26). Selain itu, para *stakeholders* internal juga mempersiapkan orang-orang yang ada di dalam perusahaan untuk menghadapi krisis tersebut (Coombs & Holladay, 2010, p. 27). Sebagai contoh, ketika informasi mengenai ebola sampai ke Amerika Serikat, beberapa rumah sakit di Amerika Serikat mempersiapkan alat-alat canggih untuk mengobati pasien yang terkena ebola, serta memberi pelatihan bagi tenaga medis di rumah sakit dalam menghadapi pasien ebola (Patwardhan, 2014). Tujuan pelatihan dan persiapan tersebut adalah untuk mengendalikan situasi di tengah-tengah krisis agar krisis tersebut tidak menyebabkan kerusakan yang semakin mendalam di dalam perusahaan.

Di dalam langkah pencegahan ini, divisi *public relations* juga mengumpulkan informasi untuk mengendalikan situasi agar untuk disampaikan lebih lanjut kepada pemangku kepentingan internal. Tujuannya, informasi tersebut dikumpulkan agar tidak terjadi kerusakan

yang lebih mendalam lagi di dalam perusahaan perhotelan. Pada fase kedua, langkah-langkah yang dilakukan oleh *public relations* adalah:

1. Mengumpulkan dan menyampaikan informasi yang berkaitan dengan krisis kepada *stakeholders* internal.
2. Memantau perjalanan krisis yang menyebabkan kerusakan dan kerugian di dalam perusahaan perhotelan, serta kerusakan dan kerugian di perusahaan-perusahaan lain.
3. Mulai menjalankan strategi yang disusun oleh *stakeholders* internal, yaitu *general manager* dan kepala divisi untuk mencegah krisis lebih lanjut. Di dalam penelitian ini, strategi tersebut adalah tetap menjaga kepercayaan konsumen mengenai keamanan hotel dari virus COVID-19. *Public relations* berupaya untuk menjaga kepercayaan konsumen agar mereka menginap di hotel ketika masa pandemi.

Pada fase ketiga, yaitu fase krisis, Coombs & Holladay (2010) menjabarkan bahwa fokus dari manajemen krisis ini adalah menjalankan rencana yang telah disusun pada fase-fase sebelumnya. Di sini, umumnya pihak perusahaan telah membentuk tim dan juru bicara untuk mengatasi kerugian yang disebabkan oleh krisis (Coombs & Holladay, 2010, p. 26). Pada penelitian ini, perusahaan perhotelan diasumsikan telah membentuk tim dan juru bicara untuk meningkatkan kepercayaan konsumen agar konsumen tetap merasa aman dan nyaman ketika menginap di hotel. Tugas dari *public relations* adalah menjalankan strategi seperti yang telah disusun oleh *stakeholders* internal dalam mencapai tujuan dari strategi tersebut. Makmur (2019) menuliskan, komunikasi krisis harus dilakukan dengan cepat dan tepat, terutama pada saat fase klimaks dari krisis. Jika *public relations* mengumpulkan informasi, menyampaikan informasi, dan mengolah informasi dengan cepat dan tepat, maka kemungkinan besar krisis tidak akan bertambah parah. Jika terjadi hal yang sebaliknya, maka krisis bisa bertambah parah dan kemungkinan besar akan terjadi krisis lain yang disebabkan oleh kelalaian dalam komunikasi krisis (Makmur, 2019, p. 170).

Bahkan, menurut Coombs & Holladay, dalam keadaan krisis darurat seperti itu, perusahaan pada akhirnya akan memilih dua pilihan dasar, yaitu perusahaan tetap bertahan (tinggal), atau perusahaan memilih untuk tutup (pergi). Makna dari ‘tinggal’ di sini adalah perusahaan tetap bertahan dengan segala persiapan yang ada, meskipun persiapan itu sangat minim, namun tetap akan menghidupkan perusahaan tersebut. Sementara itu, makna dari ‘pergi’ di sini adalah perusahaan memilih untuk tutup sementara. Perusahaan akan memilih untuk beralih ke ‘rute’ yang lain agar tetap bisa bertahan hidup (Coombs & Holladay, 2010). Jika perusahaan itu memilih untuk tetap tinggal dan bertahan, maka komunikasi krisis menjadi sangat penting untuk diteliti pada fase ini. Apa saja pesan yang dikumpulkan oleh perusahaan tersebut, kemudian diolah, dan disebar untuk membangkitkan kepercayaan publik? Peralannya, tidak hanya satu-dua hotel saja yang mengalami penutupan pada masa pandemi COVID-19 dan mengalami kerugian dalam jumlah besar (Sandi, 2020). Kemungkinan besar hotel tersebut tidak dapat membangkitkan kepercayaan publik tentang keamanan di dalam hotel tersebut, sehingga publik tidak memiliki kepercayaan untuk tinggal di hotel itu.

Pada fase ini, umumnya para pekerja internal di perusahaan, termasuk perhotelan, cenderung dilanda oleh kepanikan. Hal ini sesuai dengan teori atribusi yang menjadi dasar dari teori SCCT, dimana komunikasi krisis ini mempengaruhi psikologis. Fritz Heider, pendiri teori atribusi mengemukakan beberapa penyebab yang mendorong orang-orang memiliki tingkah laku tertentu adalah penyebab situasional, yaitu orang yang dipengaruhi oleh lingkungannya. Selain itu, penyebab lainnya adalah pengaruh personal, memiliki kemampuan, adanya usaha, memiliki keinginan, memiliki perasaan menyukai atau tidak menyukai sesuatu, kewajiban, dan diperbolehkan untuk melakukan sesuatu (Morissan, 2018, p. 75). Pada penelitian ini, *public relations* dapat melakukan tindakan-tindakan sesuai dengan yang direncanakan maupun tidak direncanakan oleh *stakeholders* internal, terutama jika *stakeholders internal* seperti *general manager* atau kepala divisi memperbolehkan *public relations* untuk melakukan sesuatu,

asalkan bisa dipertanggungjawabkan dan menghindarkan perusahaan dari situasi krisis yang semakin mengganas. Tetapi, di sisi lain, tindakan dari *public relations* tersebut dapat membawa kemungkinan yang terburuk bagi perusahaan karena *public relations* tersebut ditekan oleh situasi krisis yang menyebabkan kepanikan (Makmur, 2019, p. 170).

Berdasarkan teori SCCT, langkah ketiga yang dilakukan oleh *public relations* dalam situasi krisis ini adalah fokus pada penyebab krisis dan menjalankan rencana untuk mengeluarkan perusahaan dari situasi krisis tersebut (Coombs & Holladay, 2010, p. 27). Pada penelitian ini, hal yang dilakukan oleh *public relations* di dalam perusahaan perhotelah adalah menghadapi krisis dan memerangi penyebab krisis itu bersama-sama pihak perusahaan perhotelan. *Public relations* menghadapi jumlah konsumen yang telah berkurang secara drastis akibat COVID-19 ini. Selain kekhawatiran publik terhadap keamanan hotel, peraturan dari *stakeholders* eksternal, yaitu pemerintah, menyebabkan konsumen untuk memilih tinggal di rumah saja daripada melakukan *vacation* maupun *staycation*. Terlebih dari, *stakeholders* eksternal, yaitu media massa, memberitakan bahwa hotel yang memiliki sertifikat CHSE pun termasuk di dalam klaster COVID-19. Karyawan-karyawan yang bekerja di hotel tersebut terjangkit COVID-19 (Fachri, 2020; Setiadi, 2020). Hal ini tentunya akan menurunkan kepercayaan publik untuk menginap di hotel meskipun hotel tersebut telah memiliki sertifikat CHSE. Di sini, *public relations* harus mengerahkan strategi yang tepat untuk membentuk kepercayaan publik bahwa menginap di hotel bukan sesuatu yang mengkhawatirkan. Tugas dari setiap divisi *public relations* di setiap hotel berbintang bisa diasumsikan berbeda satu sama lain meskipun tujuan mereka sama, yaitu membentuk kepercayaan publik bahwa hotel tersebut aman untuk ditinggali.

Pada fase terakhir, yakni fase paska krisis, indikatornya adalah isu tentang penyebab krisis tersebut masih terlacak di media. Selain itu, penyebab krisis itu masih menarik minat untuk dibahas di kalangan *stakeholders* internal maupun eksternal. Tim dan juru bicara

mengenai krisis ini masih terus berkomunikasi dengan *stakeholders* internal dan eksternal. Umumnya, tim dan juru bicara membicarakan evaluasi mengenai upaya manajemen krisis. Coombs & Holladay (2010) menuliskan, pada fase ini, komunikasi krisis yang dilakukan adalah menyampaikan informasi untuk publik, dimana informasi tersebut berisi pesan terkait menjaga reputasi perusahaan. Selain itu, komunikasi krisis yang dilakukan adalah mengumpulkan dan menyimpan informasi mengenai krisis ini agar menjadi bahan evaluasi jika krisis yang sama menyerang kembali di masa mendatang (Coombs & Holladay, 2010, p. 26). Oleh sebab itu, tugas *public relations* pada fase ini antara lain:

1. Menyampaikan informasi ke publik untuk menjaga reputasi perusahaan.
2. Mengumpulkan informasi mengenai krisis yang masih terjadi di lapangan.
3. Mengumpulkan informasi dan mendokumentasikan informasi mengenai krisis sebagai arsip sebagai bahan evaluasi, serta sebagai persiapan jika penyebab krisis kembali terulang di masa mendatang.

Hal-hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, terutama *public relations*, dalam menjalankan komunikasi krisis adalah:

1. *Situasi ketika krisis*. Penyebab dari krisis di tahun 2019 akhir hingga 2021 ini adalah COVID-19. Analisis Huang (2006), di dalam Coombs & Holladay (2010) adalah situasi memang mempengaruhi keefektifan strategi dalam situasi krisis. Situasi krisis tersebut membuat perusahaan mengambil keputusan untuk menyangkal, mengurangi, atau menangani. Apabila perusahaan ingin mengambil keputusan untuk menyangkal (*denial*) demi membangkitkan kepercayaan publik, maka perusahaan akan melihat situasi terlebih dahulu. Apabila perusahaan salah strategi dalam melakukan penyangkalan, maka hasilnya akan menjadi buruk. Sebagai contoh, perusahaan susu Sanlu di China melakukan kegiatan penyangkalan. Mereka berkomentar di media

massa bahwa susu bubuk untuk bayi produksi Sanlu tidak mengandung melanin. Hasilnya, perusahaan Sanlu menjadi bangkut dan tutup secara permanen. Sementara itu, tiga perusahaan susu lainnya menjalankan strategi lain selain penyangkalan sehingga membangkitkan kepercayaan publik untuk membeli produk susu dari perusahaan-perusahaan tersebut (Zeng et al., 2018).

2. *Pemilihan media yang tepat.* Coombs & Holladay (2010) mengusulkan untuk menggunakan media internet dalam mengumpulkan, mengolah, dan menyampaikan informasi mengenai krisis yang menimpa perusahaan, sehingga publik lebih cepat menerima informasi tersebut (Coombs & Holladay, 2010, p. 28). Tentunya, hal ini juga mempengaruhi kepercayaan publik mengenai keamanan untuk menginap di hotel. Pada penelitian Ki & Nekmat (2014), dari 500 perusahaan yang diteliti, hanya 309 saja yang memiliki akun perusahaan di Facebook. Dari 309 perusahaan tersebut, hanya 28 perusahaan yang berkomunikasi dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) eksternal dengan menggunakan Facebook. Bahkan, hanya 13 perusahaan saja yang melaporkan perkembangan krisis secara berkala dengan menggunakan Facebook perusahaan tersebut (Ki & Nekmat, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa internet belum sepenuhnya menjadi 'media yang tepat' bagi perusahaan untuk melakukan komunikasi krisis dalam menghadapi pandemi COVID-19 ini, terutama dalam meningkatkan kepercayaan publik mengenai keamanan di hotel terhadap virus COVID-19. Terlebih lagi, kekuatan viral di media sosial juga dapat memperlihatkan bahwa hotel tidak menerapkan protokol kesehatan, seperti mengadakan pesta di *ballroom* dan peserta dari pesta itu tidak menjaga jarak. Peserta dari pesta itu juga tidak mengenakan masker ketika saling melakukan interaksi satu sama lain (Himawan, 2020).

Komunikasi krisis yang dirancang oleh hotel bintang tiga, empat, dan lima tentunya berbeda-beda meskipun penyebab krisisnya adalah sama, yaitu pandemi COVID-19. Situasi yang berbeda akan menyebabkan strategi yang dijalankan oleh pihak perhotelan menjadi berbeda-beda. Hotel yang berada pada kepemilikan independen tentunya akan memiliki strategi yang berbeda dengan hotel yang berada pada kepemilikan jaringan (*chain*). Fasilitas yang dimiliki oleh setiap hotel pun berbeda-beda, sehingga strategi yang dijalankan oleh para *public relations* pun berbeda-beda. *Public relations* dari hotel berbintang tiga, empat, dan lima akan menawarkan produk yang berbeda-beda pada *market* yang berbeda-beda pula, sesuai dengan fasilitas yang dimiliki oleh hotel tersebut. Jaringan kepemilikan juga berbeda-beda, sehingga strategi yang disusun oleh hotel dengan kepemilikan independen dan jaringan pun juga diprediksi berbeda-beda. *Stakeholders* yang berinteraksi dengan perusahaan hotel bintang tiga, empat, dan lima pun berbeda-beda, sehingga komunikasi yang dilakukan oleh *public relations* di setiap hotel bintang tiga, empat, dan lima pun berbeda-beda. Maka, bisa dikatakan bahwa komunikasi berupa verbal (kata-kata) maupun non-verbal (bahasa tubuh) yang dilakukan oleh *public relations* dari setiap hotel juga berbeda-beda dalam menjalankan strategi respon krisis untuk menghadapi krisis ini.

2.3 Batasan Konsep

Batasan konsep di dalam penelitian difungsikan untuk memberikan deskripsi pada beberapa konsep yang diangkat pada penelitian ini. Deskripsi dari konsep tersebut bisa dimaknai bermacam-macam. Dengan adanya batasan konsep, maka deskripsi dari konsep yang akan dianalisis tidak melebar kemana-mana sehingga menghasilkan bias penelitian.

2.3.1 Strategi

Slevin dan Covin, di dalam Coombs dan Holladay (2010) menjabarkan, strategi sebagai upaya untuk mengantisipasi perubahan dengan mendayagunakan kemampuan perusahaan secara keseluruhan agar tujuan dari perusahaan tercapai (Coombs &

Holladay, 2010, p. 4). Pada penelitian ini, tujuan dari perusahaan perhotelan adalah untuk mencapai keuntungan seperti yang ditargetkan. Untuk mendapatkan keuntungan tersebut, tentunya pihak perhotelan harus mengupayakan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen agar bersedia menginap, menyewa *meeting room*, dan membeli *food and baverage* di hotel. Setiap hotel memiliki strategi untuk meningkatkan kepercayaan bahwa hotel tersebut aman dari virus COVID-19 yang menjadi penyebab dari krisis tersebut.

2.3.2 Komunikasi Krisis

Setiap perusahaan yang mengalami krisis akan melakukan manajemen krisis. Manajemen krisis itu dijalankan oleh divisi-divisi yang memiliki tanggungjawab masing-masing dalam menghadapi krisis tersebut. Di dalam manajemen krisis, 80% tanggung jawabnya dari masing-masing divisi adalah melakukan upaya komunikasi (Makmur, 2019). Komunikasi krisis merupakan upaya yang dilaksanakan oleh organisasi dalam membuka saluran komunikasi dan memberikan pesan-pesan yang relevan berkaitan dengan situasi krisis (Wacika, 2021, p. 35). Sementara itu, menurut Yuliastina (2017), komunikasi krisis di dalam manajemen krisis merupakan aktivitas dari *public relations* untuk mengatasi krisis. *Public relations* menyusun strategi komunikasi dalam menghadapi krisis sesuai dengan jenis dan durasi krisis yang sedang mereka hadapi (Yuliastina, 2017).

Pada penelitian ini, krisis tersebut disebabkan oleh pandemi COVID-19. Akibatnya, para pengunjung memiliki keraguan untuk menginap di hotel tersebut. *Public relations* yang bekerja di perusahaan perhotelan yang menjadi subjek pada penelitian ini menjalankan komunikasi krisis dengan tujuan meningkatkan kepercayaan publik terkait keamanan hotel dari virus COVID-19. Setiap *public relations* yang

bekerja di setiap hotel tentunya memiliki strategi yang berbeda-beda dalam menjalankan komunikasi krisis. Strategi tersebut berbeda-beda, meskipun tujuan mereka sama, yaitu untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap hotel tempat *public relations* tersebut bekerja.

2.3.3 Industri Perhotelan

Konsep dari industri perhotelan ini mengacu pada manajemen pengelolaan hotel tersebut. Manajemen itu tidak hanya terdiri dari organisasi yang menjalankan di dalam bangunan hotel itu saja, tetapi juga berdasarkan dari kepemilikan hotel. Kepemilikan hotel tersebut dibagi menjadi kepemilikan hotel independen dan kepemilikan hotel jaringan (*chain*). Hotel independen adalah hotel yang tidak mempunyai hubungan kepemilikan, sehingga pengelolaan hotel itu tidak berinduk pada perusahaan lain. Biasanya, dalam kelompok ini, hotel-hotel tersebut terdiri dari villa, atau hotel kecil dan kelas menengah milik keluarga dan dikelola tanpa mengikuti prosedur maupun pengoperasian dari pihak lain. Sementara itu, untuk hotel jaringan (*chain*) bukan merupakan hotel yang berdiri sendiri, sehingga pengelolaannya bergantung pada hotel-hotel lain dalam pengelolaannya (Suwathi, 2013, pp. 60–61). Contoh dari hotel jaringan adalah Hotel Santika, Hotel Santika Premiere, The Royal Collection, Amaris Hotel, The Anvaya Beach Resort Bali, Kampi Hotel, The Samaya, dan The Kanaya yang berdiri di bawah Kompas Gramedia Group (Lestari, 2016).

Selain jaringan yang dimiliki oleh pihak swasta, kepemilikan hotel juga dibawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia. Perkembangan hotel-hotel bersejarah di Indonesia dapat dicatat setelah Indonesia merdeka tahun 1945. Presiden Ir. Soekarno mulai membangun beberapa hotel atas kepemilikan pemerintah yang belakangan menjadi hotel di bawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), seperti Hotel

Indonesia di Jakarta, Hotel Bali Beach di Denpasar, dan Hotel Samudra Beach di Yogyakarta (Suwithi, 2013, p. 40). Hotel di Indonesia pun mulai berkembang, terutama di kota-kota besar karena budaya dari penduduk di kota besar tersebut. Sebagai contoh, ketika di Jakarta sedang mengalami bencana banjir, maka masyarakat akan pindah ke hotel untuk sementara waktu. Begitu pula ketika mengalami liburan singkat, dimana masyarakat menghabiskan waktu untuk *vacation* maupun *staycation* di hotel. Oleh sebab itu, budaya menginap di hotel tersebut memunculkan berbagai tipe hotel, mulai dari hotel berbintang, hotel *diamond*, apartemen, hotel melati, villa, dan residence, dimana semua penginapan tersebut disediakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Suwithi, 2013, p. 41).

Di dalam industri perhotelan, terdapat tim manajemen yang mengelola perusahaan hotel tersebut. Tim manajemen adalah kumpulan orang-orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan pengelolaan sebuah organisasi. Para anggota tim manajemen paling tidak menguasai kegiatan *planning*, *organizing*, *actuating*, *controlling*, dan *evaluating* (Bagyono, 2017, p. 79). Tim manajemen digerakkan oleh orang-orang yang tergabung di dalam struktur organisasi. Organisasi mutlak diperlukan dalam usaha perhotelan, karena mekanisme kerja yang jelas dan teratur dapat dilihat dari struktur organisasi tersebut. Bagyono (2017) menyebutkan, manfaat struktur organisasi secara umum adalah sebagai pedoman, sehingga karyawan dapat melihat secara jelas kedudukan dirinya dalam organisasi. Struktur organisasi juga menggambarkan jenjang karir yang jelas, serta memberikan informasi siapa yang bertanggung jawab dan kepada siapa harus bertanggung jawab (Bagyono, 2017, p. 79).

2.3.4 Hotel Berbintang

Di dalam industri perhotelan, hotel dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa kategori, seperti kategori luas kamar, jumlah kamar, jenis tamu yang menginap, dan lain-lain. Dari beragam jenis klasifikasi hotel tersebut, penulis akan mengambil klasifikasi berdasarkan bintang, karena subjek dari penelitian ini adalah hotel berbintang tiga, empat, dan lima.

Klasifikasi berdasarkan bintang itu berlandaskan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor PM.10/P.V.301/Pht/77 tanggal 22 Desember 1977 tentang Peraturan Industri Perhotelan. Klasifikasi hotel yang ditentukan menurut bintang dimulai dari bintang satu hingga bintang lima. Perbedaan bintang tersebut dilihat dari fasilitas yang disediakan oleh hotel, peralatan dan mutu, serta standar pelayanan. Penentuan kelas atau bintang digelar setiap tiga tahun sekali dan ditetapkan oleh Keputusan Direktur Jenderal Pariwisata dalam bentuk pemberian sertifikat (Bagyono, 2017). Tingkatan atau kelas hotel yang dibedakan atas tanda bintang membuat hotel harus semakin layak dalam menyediakan fasilitasn untuk publik. Selain itu, pelayan yang dituntut juga semakin banyak dan harus menjadi lebih baik (Suwithi, 2013, p. 54).

2.3.5 Pandemi COVID-19

Dilansir dari website World Health Organization (diakses pada 3 Maret 2020), pengertian pandemi COVID-19 adalah peristiwa menyebarnya penyakit yang disebabkan oleh virus corona. Pandemi ini menyerang negara-negara di dunia. Nama lain dari COVID-19 adalah corona virus dan SARS-Cov-2. Pandemi COVID-19 ini pertama kali dideteksi di Kota Wuhan pada tanggal 1 Desember 2019. Sejak berita-berita tentang corona di Kota Wuhan diturunkan oleh media-media di seluruh dunia dan disorot oleh berbagai media di dunia, WHO menetapkan corona sebagai pandemi pada

tanggal 11 Maret 2020 (World Health Organization, 2020). Sementara itu, disadur dari website travel.tempo.co, pandemi ini menyebabkan sektor pariwisata di seluruh negara merugi. PBB mengatakan bahwa sektor pariwisata global merugi hingga US\$ 1,3 triliun atau setara dengan Rp 182 ribu triliun. Kedatangan turis internasional turun sebesar satu miliar jiwa atau 74% dari jumlah penduduk di berbagai negara pada 2020. Asia sebagai wilayah yang paling terdampak COVID-19 mengalami penurunan yang paling tajam (Chairunnisa, 2021).

2.3.6 *Public relations*

Public relations atau hubungan masyarakat merupakan salah satu bentuk pelembagaan komunikasi sehingga memiliki sifat-sifat kelembagaan dengan ciri-ciri tertentu sebagai identitasnya. Ciri-ciri tersebut adalah menjalankan model komunikasi dialogis, timbal balik, dan dua arah simetris dengan tujuan akhir yang khas, yaitu menciptakan hubungan harmonis, saling pengertian, dan membuar rasa senang di antara organisasi tempat *public relations* itu bekerja dengan publiknya (Andipate, 2020, p. 1).

Sementara itu, Makmur (2019) menuliskan, praktisi *public relations* memerlukan kompetensi dalam konsep komunikasi, mulai dari menulis dan hubungan interpersonal. Banyak produk yang harus dikerjakan oleh *public relations* dalam keseharian mereka, seperti siaran pers, pidato pimpinan, membuat program harian, hingga materi cetak dan materi video mengenai profil, proyek, dan program dari organisasi atau perusahaan (Makmur, 2019, p. 2). Adapun publik di dalam kegiatan *public relations* ini merupakan khalayaknya dalam proses komunikasi. Khalayak tersebut pada umumnya adalah publik khusus yang disebut sebagai *stakeholders*, yaitu pemangku kepentingan itu berada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Di dalam perusahaan, terdapat *stakeholders* berupa pemilik perusahaan hingga *general*

manager, sedangkan di pihak eksternal, terdapat publik umum (*general public*), pemerintah, dan media massa. *Public relations* bertugas untuk menjadi penghubung di antara *stakeholders* internal maupun eksternal.

2.3.7 Kepercayaan Konsumen (*Consumen trust*)

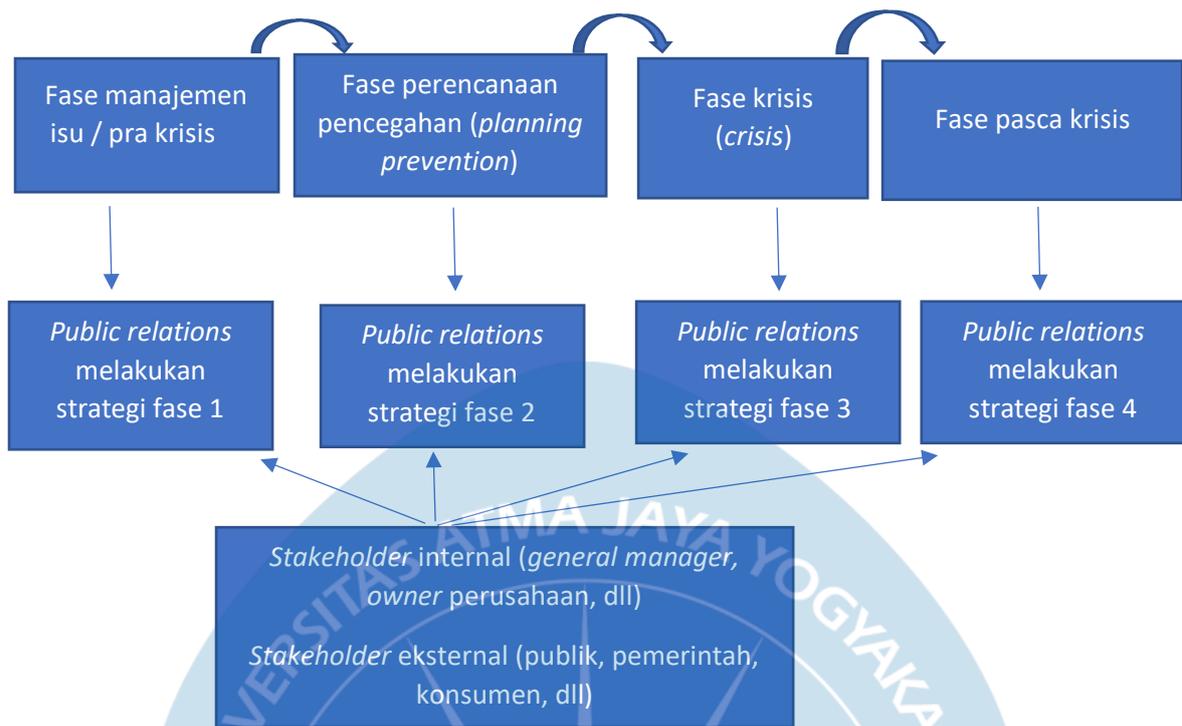
Lau dan Lee (1999), di dalam Rafiq (2008) menuliskan bahwa kepercayaan konsumen pada suatu merek dari perusahaan adalah keinginan konsumen untuk mempercayai dengan segala resikonya. Konsumen menyimpan harapan bahwa merek tersebut dapat memberikan suatu hasil yang positif bagi konsumen tersebut (Rafiq, 2008). Sementara itu, menurut Setyaningsih (2014), kepercayaan konsumen adalah sikap yang terbentuk di dalam diri konsumen setelah memperoleh pengalaman yang dialami oleh konsumen tentang suatu produk dari suatu perusahaan. Kepercayaan konsumen pada suatu produk dapat diciptakan oleh perusahaan. Caranya adalah dengan memberikan jaminan keamanan pada produk. Selain itu, kepercayaan konsumen juga dapat diciptakan dengan kejujuran produsen dalam menyampaikan komposisi dan bahan di dalam produk tersebut. Setyaningsih (2014) mencontohkan produk berupa obat dan alat-alat kesehatan. Setelah konsumen menggunakan obat dan alat kesehatan tersebut, maka sakitnya akan sembuh. Produsen obat juga secara jujur menyampaikan tentang efek samping dari obat tersebut apabila dikonsumsi oleh penderita sakit (Setyaningsih, 2014, p. 6).

Pada penelitian ini, kepercayaan konsumen terbentuk dari *statement* yang dikeluarkan oleh *public relations*. *Statement* tersebut mengajak konsumen untuk menginap di hotel tersebut dan kembali menginap di hotel, mengadakan acara di hotel, serta membeli produk di hotel tersebut. *Public relations* menerapkan strategi untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumen tersebut.

2.4 Kerangka Penelitian

Penelitian ini menggunakan teori SCCT yang bertujuan untuk menguji respon krisis pada persepsi audiens terhadap tanggung jawab krisis atau reputasi organisasi. Pada penelitian ini, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh penulis dalam menjawab pertanyaan penelitian ini mengenai strategi yang digunakan oleh pihak perhotelan untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Langkah-langkah tersebut antara lain:

1. Penulis mengetahui penyebab krisis dan jenis dari krisis yang dibahas pada penelitian ini.
2. Penulis mengetahui sejarah krisis dan reputasi hotel sebelumnya dalam menangani krisis yang serupa.
3. Penulis mengetahui tentang perilaku audiens atau perilaku *costumer* pada fase pra-krisis, perencanaan dalam menghadapi krisis, krisis, dan pasca-krisis. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara dan observasi ke pihak perhotelan.
4. Penulis mengetahui tentang kata-kata yang dikeluarkan oleh audiens. Hal ini diperoleh dari hasil wawancara, observasi di lapangan, dan observasi di ranah media sosial milik hotel yang diteliti.
5. Penulis mengetahui tentang strategi dari pihak perhotelan dalam melakukan respon krisis untuk mengejar tujuan organisasi. Tujuan organisasi yang dimaksud adalah mengembalikan kepercayaan konsumen.
6. Penulis mengetahui tentang pihak-pihak yang terlibat di dalam bisnis perhotelan dalam membentuk kepercayaan publik. Pihak-pihak tersebut terlibat dalam setiap fase dari manajemen krisis tersebut.



Gambar 2.1
Fase perencanaan dan *stakeholders* yang mempengaruhi kinerja *public relations* di industri perhotelan



Gambar 2.2
Tahap-tahap penelitian

Langkah-langkah penelitian tersebut merupakan kerangka yang menjadi pedoman bagi peneliti di lapangan. Kerangka tersebut yang akan disusun menjadi pertanyaan dan akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.