

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Berbagai organisasi internasional antara lain PBB, Bank Dunia dan World Tourism Organization (WTO), telah mengakui bahwa pariwisata merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia terutama menyangkut kegiatan sosial dan ekonomi. Diawali dari kegiatan yang semula hanya dinikmati oleh segelintir orang-orang yang relatif kaya pada awal abad ke-20 kini telah menjadi bagian dari hak azasi manusia, sebagaimana dinyatakan oleh John Naisbitt dalam bukunya *Global Paradox* yakni bahwa *“where once travel was considered a privilege of the moneyed elite, now it is considered a basic human right*. Hal ini terjadi tidak hanya di negara maju tetapi mulai dirasakan pula di negara berkembang termasuk Indonesia. (<http://kolom.pacific.net.id>)

Berbagai negara termasuk Indonesia pun turut menikmati dampak dari peningkatan pariwisata dunia terutama pada periode 1990 – 1996. Badai krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak akhir tahun 1997, merupakan pengalaman yang sangat berharga bagi masyarakat pariwisata Indonesia untuk melakukan *re-positioning* sekaligus *re-vitalization* kegiatan pariwisata Indonesia. Disamping itu berdasarkan Undang-undang No. 25 Tahun 2000 tentang Program Perencanaan Nasional pariwisata mendapatkan penugasan baru untuk turut mempercepat pemulihan ekonomi nasional dan memulihkan citra Indonesia di dunia

internasional. Penugasan ini makin rumit terutama setelah dihadapkan pada tantangan baru akibat terjadinya tragedi 11 September 2001 di Amerika Serikat.

(<http://kolom.pacific.net.id>)

Pariwisata merupakan salah satu sektor terpenting yang menunjang pendapatan negara. Indonesia merupakan negara yang memiliki daerah-daerah pariwisata yang sangat potensial, salah satunya adalah Bali. Bali merupakan salah satu daerah tujuan wisata utama di Indonesia, yang memperoleh pendapatan daerah terbesarnya dari sektor pariwisata.

Secara langsung dan tidak langsung, Bali telah melambungkan sektor pariwisata Indonesia sebagai penyumbang devisa nomor dua terbesar di sektor non-minyak dan gas bumi setelah industri tekstil dan garmen. Pariwisata menyumbang 5,7 milyar dan 5,4 milyar dollar AS di tahun 2000 dan 2001 kepada pendapatan negara. Sektor ini memberi pekerjaan kepada 12 juta orang, yang langsung sebanyak 7,36 juta orang dan tidak langsung sebanyak 3,8 juta orang.

(<http://kolom.pacific.net.id>)

Krisis dapat datang begitu saja tanpa ada yang dapat memprediksinya, kapan dan dimana krisis tersebut akan terjadi. Seperti halnya yang terjadi pada dunia pariwisata khususnya Bali. Pada tanggal 1 Oktober 2005 Bali kembali diguncang oleh sebuah tragedi yaitu terjadinya peristiwa Bom Bali kedua di Kuta dan Jimbaran setelah yang pertama terjadi pada tahun 2002. Musibah tersebut memang secara fisik terjadi di Bali, namun dampak dari musibah tersebut tidak hanya menyebabkan kerugian bagi masyarakat Bali tetapi lebih jauh daripada itu,

dampak peristiwa ini dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia bahkan dunia. Bom dapat terjadi di belahan dunia manapun, tetapi Bali merupakan salah satu tempat yang dipilih oleh para teroris untuk meledakkan bom. Terorisme beberapa tahun belakangan ini memang merupakan salah satu fenomena yang marak tidak hanya di Indonesia tetapi di dunia internasional terlebih setelah terjadi berbagai teror bom di beberapa Negara. Dan dampak yang ditimbulkan oleh ledakan- ledakan bom, khususnya yang terjadi di Bali pada tahun 2002 dan 2005 memang sangat besar.

Bali dan bisnis pariwisata merupakan salah satu korban. Kini Bali dihadapkan pada krisis multidimensi yaitu krisis ekonomi, keamanan dan yang paling besar dampaknya adalah adanya krisis kepercayaan dari beberapa negara di dunia yang menyebabkan tercorengnya citra Bali sebagai salah satu tempat pariwisata yang nyaman dan aman untuk dikunjungi. Penurunan tingkat kedatangan wisatawan asing ke Bali merupakan kenyataan pahit bagi masyarakat Bali yang sebagian besar menggantungkan hidup dari sektor ini. Terlebih lagi dengan diberlakukannya *travel warning* di beberapa negara yang merupakan publik potensial bagi dunia pariwisata Bali seperti : pemerintah Jepang yang diikuti oleh pemerintah Australia, Taiwan, Inggris dan Jerman. Hingga maret 2006 Dinas Pariwisata Daerah Bali mencatat jumlah kunjungan wisman ke Bali sebagai destinasi wisata utama di Indonesia mencapai 79.726 per bulan atau rata-rata 2.660 orang per hari, sementara pada bulan yang sama tahun lalu mencapai 3.855 orang per hari atau turun sekitar 31%. (Sumber : Bisnis Indonesia)

<http://www.depdagri.go.id>

Menurut data dari kantor Gubernur Bali, tingkat hunian “terjun bebas” ke tingkat 18% pada 2 Oktober, dari 70% sehari sebelum kejadian. Beberapa hotel utama di Bali mencatat tingkat hunian dengan satu *digit* jauh di bawah tingkat perkiraan tingkat hunian 20-30% untuk dapat beroperasi mencapai titik impas. Sementara itu Menteri Tenaga Kerja memprediksi bahwa sekitar 130.000 pekerja hotel dan pariwisata akan di-PHK-kan dalam tempo satu bulan. Kejatuhan pariwisata akan menghancurkan perekonomian di Bali karena hampir seluruh populasi di sana yaitu 3,2 juta orang bergantung secara langsung atau tidak langsung pada pariwisata sebagai pegangan hidupnya. Tragedi inilah yang tidak dipedulikan oleh para pelaku kejahatan dan dunia pun tidak akan melihatnya. (<http://kolom.pacific.net.id>)

Berbagai usaha ditempuh dalam mengembalikan kepercayaan pihak luar khususnya para wisatawan dan mengembalikan citra Bali sebagai salah satu daerah tujuan pariwisata yang aman dan nyaman untuk dikunjungi. Salah satu program yang dijalankan dalam usaha pemulihan citra Bali serta mengembalikan kepercayaan pihak luar terhadap situasi Bali pasca Bom Bali II adalah “Program *Recovery Bali*” yang dikoordinir oleh *Bali Tourism Board* (BTB). *Program Recovery Bali* ini merupakan salah satu program dari Departemen Pariwisata namun pelaksanaannya dipercayakan kepada BTB.

Bali Tourism Board (BTB), merupakan salah satu organisasi yang berperan penting dalam pariwisata Bali. BTB merupakan gabungan dari beberapa organisasi pariwisata di Bali. Ketika pariwisata Bali mengalami kemerosotan, BTB bekerjasama dengan departemen budaya dan pariwisata serta pemerintah

daerah Bali merancang program yang bertujuan menangani krisis yang dialami pariwisata Bali, salah satunya memulihkan citra Bali sebagai salah satu daerah tujuan pariwisata yang aman dan pantas dijadikan sebagai salah satu alternatif daerah kunjungan. (www.bali-tourism-board.com)

Komunikasi adalah salah satu 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 dimana seseorang (komunikator) menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain" (Onong Uchjana Effendy, 1993:49).

Komunikasi merupakan kegiatan *Public Relations (PR)*. Kegiatan komunikasi dalam *PR* mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat timbal balik. Komunikasi yang bersifat timbal balik ini sangat penting dan diharapkan harus ada dalam hubungan antara organisasi dengan publiknya. Komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan saling pengertian dan dukungan bagi tercapainya tujuan, kebijakan, dan tindakan organisasi. *PR* berfungsi untuk menumbuhkan hubungan baik antara publik dengan organisasi dalam rangka memberikan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi yang bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan pengertian dan kemauan publik serta memulihkan citra menuju kearah citra yang positif bagi Bali.

Program penanganan krisis yang dijalankan oleh BTB pun dititik beratkan pada aktivitas komunikasi, yaitu mengkomunikasikan keadaan pariwisata Bali yang saat ini telah kondusif sebagai salah satu daerah tujuan pariwisata kepada dunia Internasional. Dengan mengikuti berbagai pameran pariwisata dan

mengadakan kerjasama dengan para duta besar di Negara-negara yang dianggap potensial menjadi mitra pariwisata Bali, mengadakan kegiatan-kegiatan berskala internasional di Bali serta dengan bekerjasama dengan media-media pariwisata baik dalam maupun luar negeri, serta maskapai penerbangan nasional Garuda Indonesia hal ini dimaksudkan untuk dapat membentuk opini publik kearah positif mengenai keadaan Bali di kalangan dunia Internasional dan dunia pariwisata khususnya dalam rangka mengembalikan citra Bali sebagai daerah tujuan pariwisata yang aman dan nyaman untuk dikunjungi.

Dalam program *recovery* Bali ini, program dibagi kedalam tiga garis besar yaitu :

- a) *inbound program* yang meliputi penyelenggaraan kegiatan-kegiatan berskala internasional di Bali. Diantaranya adalah penyelenggaraan pertemuan-pertemuan berskala internasional, kunjungan-kunjungan dari beberapa *travel agent* luar negeri, dan lain-lain.
- b) *Outbound program* yaitu merupakan kegiatan-kegiatan mempromosikan Bali di beberapa negara yang potensial. Kegiatan ini dilaksanakan dengan mengadakan *roadshow* ke beberapa negara, dan mengikuti pameran-pameran pariwisata di beberapa negara.
- c) *Media Center* merupakan pusat informasi terutama bagi kalangan pers berkenaan dengan bom Bali, program *recovery* serta keadaan Bali yang teraktual.

(Sumber : dokumen *Bali Tourism Board*)

Krisis yang dialami oleh Bali menyangkut citra daerah karena krisis yang dialami bersifat multidimensi dimana krisis yang terjadi tidak hanya menyangkut satu bidang tertentu melainkan meliputi berbagai bidang seperti ekonomi, budaya, pariwisata, dan kepercayaan. Krisis yang terjadi pasca bom Bali tidak hanya menyangkut publik yang meliputi kelompok ataupun individu tetapi tatarannya meliputi publik yang lebih luas pada tingkat Negara. Sebagai contoh, setelah bom Bali terjadi banyak Negara yang mengeluarkan *travel warning* bahkan larangan bepergian ke Indonesia. Dari fakta tersebut dapat dilihat bahwa jika krisis yang terjadi di Bali tidak ditangani dengan baik, akan menimbulkan dampak yang lebih luas yakni krisis kepercayaan terhadap Indonesia. Disini dapat dilihat bahwa dalam penanganan krisis yang terjadi di Bali diperlukan penanganan krisis yang serius dan intensif.

Setiap krisis yang terjadi mempunyai cara penanganan tersendiri, begitu pula halnya dengan krisis yang dialami oleh daerah Bali khususnya sektor pariwisata yang merupakan sektor pendapatan terbesar daerah ini. Penanganan krisis dilakukan dengan berdasarkan pada kebijakan pemerintah daerah khususnya Dinas Pariwisata Daerah Bali dengan mengacu pada kebijakan yang diambil oleh Menteri Budaya dan Pariwisata. Penulis disini ingin mengetahui mengenai langkah-langkah manajemen kisis yang diambil dalam program *recovery* Bali dalam memulihkan citra pariwisata daerah Bali pasca bom 2005.

B. Rumusan Masalah

Dengan melihat latar belakang permasalahan yang ada maka permasalahan yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah “Bagaimanakah penerapan manajemen krisis pada program *recovery* Bali yang dilaksanakan oleh Bali Tourism Board pasca Bom 2005?”

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang ingin diteliti, maka penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis mengenai “Penerapan manajemen krisis pada program *recovery* Bali yang dilaksanakan oleh Bali Tourism Board dalam memulihkan citra pariwisata Bali pasca Bom 2005”.

D. Manfaat Penelitian

- Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dalam kajian *Public Relations* khususnya tentang Manajemen Krisis dalam bidang pariwisata.

- Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada organisasi dalam menyempurnakan manajemen krisis yang dilakukan oleh organisasi.

E. Kerangka Teori

1.1. Definisi Krisis

Setiap organisasi dapat mengalami krisis, karena krisis datang secara tiba-tiba dan tidak dapat diprediksi walaupun setiap organisasi tidak mengharapkan terjadinya krisis dalam organisasinya. Disinilah salah satu peran PR sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi, yaitu bagaimana seorang PR dapat membantu organisasi untuk mengatasi krisis yang menimpa organisasi.

Menurut Fink (dalam Kasali. 1994 : 222), krisis merupakan suatu *turning point for better or worse* (titik balik untuk lebih baik atau semakin buruk). Dapat dikatakan juga bahwa krisis adalah suatu waktu yang krusial atau momen yang menentukan (*decisive moment*). Suatu *turning point* yang diselesaikan dengan baik akan melahirkan kemenangan. Dan bila gagal akan menimbulkan korban. Krisis tidak timbul begitu saja namun akan memberi tanda-tanda.

Krisis merupakan peristiwa besar yang tidak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap baik perusahaan maupun publik. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti dapat merusak organisasi, karyawan, produk, dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan (Barton. 1993: 2).

Menurut Fearn-Banks (dalam Putra: 1999: 84) mendefinisikan krisis sebagai :
"*a major occurrence with potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as its publics, product, service, or good name*".
Sebuah krisis dapat mengganggu kondisi normal organisasi dan dapat mengancam kelangsungan hidup organisasi. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang

tak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul situasi yang dapat mengancam keberadaannya. Karena bersifat ancaman, maka hal tersebut harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal seperti semula.

Holsti (dalam Putra: 1999: 84) melihat krisis sebagai "*situations characterized by surprise, high threat to important values, and a short decision time*". Krisis membawa keterkejutan dan sekaligus mengancam nilai-nilai penting organisasi serta hanya ada waktu singkat untuk mengambil keputusan.

WTO (*World Tourism Organization*) melihat krisis sebagai "*any unexpected event that affects traveller confidence in a destination interferes with the ability to continue operating normally*" (www.world-tourism.org). Krisis dianggap sebagai suatu peristiwa yang tidak terduga, yang mempengaruhi kepercayaan para wisatawan terhadap sebuah daerah tujuan wisata yang dapat menghambat kemampuan daerah tersebut untuk dapat terus beroperasi secara normal.

Ada beberapa tahapan perkembangan yang dilalui suatu krisis menurut Fink dalam *Manajemen Public Relations* (Kasali: 1994: 227-230) dengan menggunakan terminologi kedokteran yang biasa dipakai untuk melihat stadium suatu krisis yang menyerang manusia. Tahap-tahap tersebut adalah :

1. Tahap prodromal (*Crisis Build Up*)

Krisis pada tahap ini sering disebut dengan *warning stage* atau *warning signal* karena pada tahap ini krisis memberi sirine tanda bahaya mengenai simptom-simptom yang harus segera diatasi. Mengacu pada definisi krisis

menurut Fink, tahap ini juga bagian dari *turning point*. Bila manajer gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini krisis akan bergeser ketahap yang lebih serius yakni tahap akut. Oleh sebab itu diperlukan kesiapan dari *public relations* dan manajemen dalam melakukan pemotongan laju krisis dengan melakukan tindakan seperti yang diungkapkan Gonzales-Herrero & Pratt, yaitu melakukan pemantauan terhadap lingkungan untuk mengetahui kecenderungan-kecenderungan yang berkembang yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Jika pihak manajemen dan *public relations* dapat mengatasi ini, maka besar kemungkinan tidak akan terjadi krisis. Walaupun tahapan krisis ini sangat ringan, namun diperlukan pemecahan yang cepat dan tuntas karena ketika krisis pada tahap ini dapat ditangani dengan baik maka tidak akan terjadi situasi krisis yang lebih parah dengan dampak yang lebih besar pula.

Tahapan ini dapat diatasi dengan tindakan pencegahan. Seperti dikemukakan oleh Soemirat dan Ardianto (2003: 184) bahwa tindakan pencegahan krisis merupakan tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis, dimana harus mempunyai kepekaan terhadap gejala - gejala yang timbul.

Apabila krisis tidak dapat dicegah sejak dini maka perusahaan harus melakukan persiapan terhadap krisis dengan membentuk tim manajemen krisis, dimana menurut Barton (1993: 33) terdiri dari :

a) *Senior Administration*, yang terdiri dari eksekutif atau direktur.

- b) *Technical Operation* yaitu orang yang dapat menguasai masalah-masalah teknis.
- c) *Public Affair*, adalah orang yang mampu bertanggung jawab terhadap masalah komunikasi dan menjalin hubungan baik dengan publik eksternal non media seperti halnya dengan pemerintah.
- d) *Public Relations*, seorang *public relations* akan sangat membantu untuk dapat menjalin hubungan dengan publik eksternal terutama pada hubungan dengan media.
- e) *Consumer Affair*, bagian ini berperan dalam menangani hubungan dengan konsumen.
- f) *Investor relations*, bertugas untuk menangani permasalahan dengan investor, pemegang saham, guna mengkomunikasikan dan memberikan informasi yang benar mengenai perusahaan.

2. Tahap akut (*Crisis Breakout*)

Bila tahap prodromal tidak terdeteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan timbul masalah yang lebih fatal. Pada tahap ini perusahaan mulai mengalami kerugian. Tahap ini dikatakan Fink sebagai tahap "*the point of no return*" atau tahap krisis aktual. Dimana apabila tahap prodromal tidak dideteksi dan tidak diambil tindakan yang sesuai maka masa yang lebih ditakuti akan terjadi. Kerusakan benar-benar telah terjadi, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, seberapa dampak yang akan muncul tergantung pada tim yang mengendalikan krisis.

jika perusahaan tidak mengambil tindakan maka semakin lama situasi akan bertambah sulit. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitas oleh kompleksnya permasalahan.

Masa krisis akut ini jika dibandingkan dengan masa krisis kronis, jauh lebih singkat. Tetapi masa akut merupakan masa yang paling menegangkan dan paling melelahkan tim yang menangani krisis. Dalam masa akut inilah menentukan apakah krisis akan menjadi lebih besar atau dapat diredakan.

Pada tahapan ini menurut Soemirat dan Ardianto (2003: 184) perusahaan harus melakukan suatu tindakan penanggulangan krisis. Apabila perusahaan tidak sempat melaksanakan pencegahan dan persiapan krisis, perusahaan bisa langsung menuju langkah terakhir yaitu penanggulangan krisis. Dalam menanggulangi krisis diperlukan pengelolaan yang tepat terhadap krisis, yang dalam dunia PR dikenal dengan manajemen krisis.

A) Manajemen Krisis

Adapun definisi manajemen krisis itu sendiri menurut Rosady Ruslan (1999: 102) adalah

“strategi public relations dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan, pengorganisasian, dan pengkoordinasian tim pengendali atau penanggulang, serta pengidentifikasian atau penilaian dan sekaligus berupaya untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis. Disamping itu membuka saluran informasi atau komunikasi timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik

dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga/ perusahaan atau produk yang diwakili?

Masih menurut Ruslan (1999: 63) manajemen krisis merupakan suatu manajemen pengelolaan, penanggulangan, atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan (*corporate image recovery*).

Menurut WTO dalam bidang pariwisata manajemen krisis diperlukan untuk membantu mengembalikan kepercayaan para wisatawan dan para pelaku industri pariwisata serta meminimalisasi dampak dari krisis terhadap daerah kunjungan.

Komunikasi yang baik dan berdasarkan pada kejujuran serta sikap transparan merupakan kunci dari manajemen krisis yang efektif. Namun dalam bidang pariwisata selain hal-hal diatas ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- a) *Communications*
- b) *Promotion*
- c) *Safety and Security*
- d) *Market Research* (www.world-tourism.org)

Dalam manajemen krisis langkah-langkah yang perlu dilakukan menurut Rhenald Kasali (1999: 231) adalah :

1. Identifikasi Krisis

Dalam mengidentifikasi krisis, praktisi PR melakukan penelitian, yang penelitiannya bisa saja bersifat informal dan kilat, bila krisisnya terjadi sedemikian cepat. Pada tahapan ini PR mendiagnosis krisis yang terjadi. Diagnosis merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan

fakta yang akan digunakan untuk melakukan tindakan pada tahap berikutnya. Tahapan pertama ini merupakan tahapan yang paling penting karena dalam tahap ini diidentifikasi mengenai penyebab-penyebab terjadinya krisis apakah disebabkan oleh lingkungan internal atau eksternal perusahaan, kesalahan manusia, bencana alam, sabotase atau terorisme.

Riset juga dilakukan pada identifikasi krisis untuk mendapatkan fakta-fakta yang ada dan mengumpulkan data-data. Riset bisa dilakukan melalui riset informal seperti kontak pribadi, riset dengan menggunakan *informan key*, *focus group*, penelitian bahan-bahan dalam organisasi, penelitian perpustakaan, wawancara, analisis surat, dan laporan dari lapangan. Sedangkan riset formal berupa survey dan *on-line database*.

2. Analisis Krisis

Data dan fakta yang dikumpulkan tersebut untuk selanjutnya diurai, bagian per bagian artinya melakukan analisis parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat. Pada tahap ini selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisa krisis yang terjadi dalam organisasi berdasarkan data dan fakta yang didapat pada tahap pertama, apakah krisis yang terjadi tersebut sudah pada tahap parah atau hanya baru menunjukkan *warning signal* untuk segera diatasi, seberapa besar dampak yang sudah ditimbulkan dan pengaruhnya terhadap perusahaan.

Mengenal jenis atau tipe krisis sangatlah penting bagi sebuah perusahaan yang sedang mengalami krisis. Seperti yang diungkapkan oleh Sen & Egelhoff

dalam Putra (1999: 90) bahwa mengenali jenis atau tipe krisis penting mengingat masalah penentuan siapa yang bersalah dan respon yang harus dibuat perusahaan yang sedang menghadapi krisis. Sehingga dengan begitu perusahaan tersebut dapat menentukan respon yang akan dilakukan. Shrivastava dan Mitroff (1987: 6) membagi krisis ke dalam empat kategori berdasarkan penyebab krisis dikaitkan dengan tempat krisis. Penyebab krisis dapat dikategorikan menjadi dua bagian besar. Pertama yang terkategori dalam penyebab krisis teknis dan ekonomi. Kedua yang terkategori sebagai penyebab manusiawi, organisatoris dan sosial. Mereka juga mengategorikan penyebab krisis dilihat dari sudut tempat asal atau kejadian apakah di dalam atau di luar organisasi.

Berdasarkan kategori ini mereka membuat empat sel untuk melihat tipologi krisis. Jenis krisis tersebut adalah :

1. Sel 1, adalah krisis yang disebabkan oleh kegagalan teknis di dalam organisasi.
2. Sel 2, adalah krisis yang disebabkan oleh faktor teknis ekonomis yang terjadi di luar perusahaan, seperti perusakan lingkungan, pencemaran limbah, dan bencana alam.
3. Sel 3, adalah krisis yang disebabkan faktor-faktor sosial atau manusia dan manajemen yang bersumber didalam perusahaan. Seperti kegagalan beradaptasi dengan lingkungan, sabotase oleh karyawan, pemogokan buruh, kerusakan produk, dan sebagainya. Ini umumnya terjadi karena

kesalahan pelaku manajemen, sabotase oleh psikopat dan kegagalan dalam pengambilan keputusan.

4. Sel 4, adalah krisis yang terjadi karena faktor-faktor sosial diluar lingkungan organisasi. Ini terjadi karena aktor-aktor diluar organisasi bereaksi secara negatif terhadap perusahaan. Sebagai contoh : kecelakaan karena sabotase, *off-site product tampering*, penculikan eksekutif dan pemalsuan produk.

Adapun tipologi krisis menurut Shrivastava dan Mitroff (1987: 7)

TABEL 1
TIPOLOGI KRISIS
Teknis / Ekonomis

Sel 1	Sel 2
<ul style="list-style-type: none"> • Kecelakaan kerja • Kerusakan produk • Kemacetan komputer • Informasi yang rusak / kurang sempurna 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusakan Lingkungan yang meluas • Bencana alam • <i>Hostile Takeover</i> • Krisis sosial • Kerusakan sistem berskala luas
Internal	Eksternal
Sel 3	Sel 4
<ul style="list-style-type: none"> • Kegagalan beradaptasi/ melakukan perubahan • Sabotase oleh orang dalam • Kemacetan komunikasi • <i>On-site product tampering</i> • Aktivitas ilegal • Penyakit karena pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Symbolic Projecton</i> • Sabotase orang luar • Teroris, penculikan eksekutif • <i>Off-site product tampering</i> • <i>Counterfeiting</i> (pemalsuan / produk tiruan)

Manusia/ Organisasional/ Sosial

Sumber : Putra (1999: 91)

Menurut Coombs dalam Putra (1999: 93-94) ada empat jenis krisis yang diakibatkan oleh faktor internal (organisasi) atau eksternal (luar organisasi), dan juga dilihat dari faktor kesengajaan (*intentional*) atau tidak kesengajaan (*unintentional*) yaitu :

a) *Fax Paus*

Krisis ini muncul karena adanya tindakan sengaja yang dilakukan oleh aktor luar organisasi untuk mencoba menciptakan krisis pada organisasi tersebut. Ini biasanya terjadi ketika kelompok-kelompok aktivis menuduh organisasi telah melakukan praktek-praktek yang tidak fair sehingga organisasi dianggap tidak bertanggung jawab secara sosial.

b) *Accidents*

Krisis terjadi karena tindakan yang tidak disengaja yang biasanya terjadi dalam keadaan organisasi berjalan normal. Seperti kerusakan produk dan bencana alam. Karena dimensi ketidaksengajaan dan diluar kontrol organisasi, krisis jenis ini biasanya dapat meminimalkan tanggung jaeab organisasi.

c) *Transgression* (pelanggaran hukum)

Krisis ini disebabkan oleh tindakan yang disengaja yang dilakukan organisasi, sehingga publik menjadi korban. Lebih kepada pelanggaran hukum yang dilakukan oleh organisasi.

d) *Terorisme*

Tindakan sengaja yang dilakukan orang luar organisasi untuk menciptakan krisis dalam suatu organisasi. Seperti : penculikan eksekutif perusahaan, pembajakan sebuah pesawat, pemboman dan lain-lain. Tindakan ini dapat merusak secara langsung konsumen, karyawan, dan publik lainnya dan secara tidak langsung mengurangi volume penjualan barang dan merusak produk perusahaan.

3. Isolasi Krisis

Tindakan ini diperlukan untuk mencegah agar krisis tidak meluas. Tahapan ini dimaksudkan untuk mengisolasi krisis utama dari rentetan peristiwa krisis lain sebagai penyerta yang timbul kemudian (Ruslan: 1999: 79). Ada beberapa langkah yang harus ditempuh oleh organisasi dalam tahapan ini yaitu :

a) *Crisis Management Team*

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

- Membuat *Crisis Management Plan*

Dalam membuat *Crisis Management Plan (CMP)* atau Perencanaan Manajemen Krisis, *Crisis Management Team* harus mengumpulkan semua informasi mengenai krisis.

- Menjalankan *Crisis Management Plan*

Tanggung jawab kedua bagi *Crisis Management Team* adalah menjalankan CMP dalam menanggulangi krisis.

- Berhubungan dengan hal-hal yang belum tercantum dalam *CMP*

Hal tersebut merupakan hal yang sangat penting karena *CMT* haruslah mampu beradaptasi dengan keadaan yang sangat situasional dan sering berubah.

Berikut ini merupakan kriteria-kriteria yang diutarakan oleh beberapa pakar untuk membentuk *CMT* yang efektif dalam menangani situasi krisis:

TABEL 2
Kriteria Crisis Management Team (CMT)

Shrivastava dan Mitroff	Barton et. al.
<ul style="list-style-type: none"> • Anggota tim harus mewakili semua divisi di organisasi dan memiliki kemampuan manajemen krisis individu. • <i>CMT</i> terdiri dari sejumlah orang yang memiliki kemampuan spesifik yang dapat memahami perbedaan perspektif <i>stakeholders</i>, kompeten dalam komunikasi internal dan eksternal, negosiasi, kestabilan emosi dalam keadaan dibawah tekanan, dan kemampuan menghadapi konflik yang kompleks dan keras. • Tim harus memiliki otoritas untuk mengambil keputusan kritis dan menjalankan sejumlah sumber daya organisasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mampu bekerja dalam tim. • Mempunyai wewenang mengambil keputusan. • Memiliki <i>listening skills</i>. • Mampu menghadapi tekanan.

Sumber: Shrivastava dan Mitroff (1987) dan Coombs (1999: 64)

b) *The Spokesperson*

Menurut Coombs (1999: 71), *spokesperson* atau juru bicara merupakan corong suara organisasi selama terjadinya krisis. Tanggung jawab utama bagi juru bicara 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 media (*media training*).

c) *Crisis Management Plan (CMP)*

Pada kenyataannya organisasi sebaiknya memiliki atau merancang CMP atau perencanaan manajemen krisis karena semua organisasi sangat memungkinkan untuk didera krisis. Menurut Coombs (1999: 79) CMP banyak membantu organisasi dalam efisiensi waktu dan sistematika pesan dalam merespon krisis. Hal ini dikarenakan dalam CMP telah dikumpulkan semua informasi yang dibutuhkan organisasi dalam menangani krisis, identifikasi tanggung jawab dari masing-masing divisi, dan ditetapkan langkah-langkah yang harus diambil oleh masing-masing individu selama krisis berlangsung.

4. Pilihan Strategi

Sebelum langkah komunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan. Strategi menjadi hal yang penting dimana akan menentukan

arah kehidupan organisasi di masa datang. Adapun pengertian strategi seperti yang dikemukakan oleh Cutlip, Center dan Broom adalah :

Strategy can be defined as the determination of the basic long-term goals and objective of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals (1999:371).

Strategi berbeda dengan taktik. Menurut Cutlip et. al. (377-378) strategi menggambarkan perencanaan secara keseluruhan sedangkan taktik adalah segala keputusan dan tindakan yang diambil selama implementasi. Jadi, taktik adalah segala tindakan yang dilakukan untuk membuat strategi berjalan sesuai dengan yang dirumuskan.

Menurut Kasali ada tiga bentuk strategi generik dalam menangani krisis (1994: 232-233), yaitu :

- Strategi Defensif

Strategi defensif dapat diterapkan apabila cakupan isu masih belum spesifik mengenai individu, produk atau perusahaan. Pada pendekatan strategi defensif ini, langkah-langkah yang dapat adalah :

- Mengulur waktu
- Tidak melakukan apa-apa
- Membentengi diri sekuat-kuatnya

- Strategi Adaptif

Strategi adaptif diterapkan apabila cakupan isu atau gejala munculnya isu sudah mulai nampak, baik mengarah pada isu yang bersifat umum ataupun yang bersifat spesifik. Dampak isu biasanya makin besar dan

bila dibiarkan maka isu akan menjadi tidak terkendali. Pada pendekatan adatif ini, langkah yang diambil mencakup hal-hal yang lebih luas, yakni

- Mengubah kebijakan
- Memodifikasi operasional
- Kompromi
- Meluruskan citra
- Strategi Dinamis

Strategi ini diterapkan apabila cakupan isu sudah mengarah ke hal-hal yang spesifik mengenai suatu produk, individu, atau perusahaan. Diperkirakan dampak isu cukup luas dan makin membesar, berkembang ke arah yang agak sulit diduga. Diperlukan pula langkah antisipasi yang akan menetralkan suasana dan isu berbalik ke arah positif. Pada pendekatan dinamis ini, perubahan-perubahan yang dilakukan agak bersifat makro dan mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan.

Pilihan-pilihan dalam strategi ini mencakup :

- Merger dan akuisisi
- Investasi baru
- Menjual saham
- Meluncurkan produk baru atau menarik peredaran produk lama
- Menggandeng kekuasaan
- Melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian

Menurut Marcus & Goodman; Siomkos & Shrivastava (Coombs: 1999: 122-123), ada beberapa strategi yang dapat diterapkan dalam merespon krisis seperti yang digambarkan pada bagan dibawah ini :

- **Strategi Respon Krisis**

- **Denial Posture**

- *Attacking the accuser:* Manajer krisis menyerang individu atau kelompok yang mengklaim bahwa ada krisis. Tanggapan yang mungkin dilakukan termasuk mengancam untuk melakukan “serangan” (contoh, gugatan hukum) melawan individu atau kelompok yang melakukan tuduhan tersebut.
- *Denial:* Manager krisis menyatakan bahwa tidak ada krisis. Respon yang mungkin muncul termasuk penjelasan mengapa tidak ada krisis.
- *Scapegoating:* Beberapa orang atau kelompok di luar organisasi dituduh menyebabkan terjadinya krisis.

- **Diminishment Posture**

- *Excusing:* Manajer krisis mencoba unuk meminimalisasi tanggung jawab organisasi terhadap krisis. Respon yang mungkin muncul termasuk menyangkal setiap keinginan untuk melakukan tindakan yang merugikan atau mengklaim organisasi tidak mempunyai kendali terhadap kejadian yang akhirnya menjadi krisis.
- *Justification:* Manajer krisis mencoba untuk meminimalisasi kerusakan yang telah dialami yang diasosiasikan dengan krisis. Respon yang mungkin muncul termasuk pernyataan bahwa tidak ada kerusakan serius

atau luka atau mengklaim bahwa korban pantas mendapatkan apa yang mereka terima.

- **Re-building Posture**

- *Compensation*: Organisasi menyediakan uang atau pemberian lain kepada korban.

- *Apology*: Manajer krisis menyatakan bahwa organisasi mengambil tanggung jawab penuh atas krisis dan meminta maaf atas krisis yang terjadi. Beberapa kompensasi (contoh, uang atau bantuan) yang termasuk dalam permintaan maaf tersebut.

- **Bolstering Posture**

- *Reminding*: Organisasi memberitahukan kepada stakeholder tentang prestasi organisasi di masa lalu.

- *Ingratiation*: Manajer krisis memuji publik atau mengingatkan publik.

- *Victimage*: Organisasi menjelaskan bagaimana organisasi juga menjadi korban dalam krisis tersebut.

Menurut Ahmad S. Adnanputra, pakar manajemen krisis kehumasan (*management of PR crisis*) dalam Ruslan (1999:101), berdasarkan aplikasi dari strategi kehumasan yang disebut "*the three C's Option*", "organisasi dapat melaksanakan strategi PR berdasarkan pemahamannya atas tiga pilihan dari opsi publik atau sikap masyarakat, antara lain:

- a. Apabila publik yang dihadapinya bersikap “anti” terhadap lembaga yang diwakilinya, maka strateginya melakukan perubahan suatu perubahan tertentu (*change*) untuk menarik simpati masyarakat.
- b. Jika sikap (opsi) publiknya bersifat netral (*the silent majority*), maka strateginya adalah menghablurkan atau lebih tampak konkret (*crystallization*) terhadap opini yang pasif menjadi aktif kembali sebagai faktor pendukung utama.
- c. Jika sikap publik bersifat pro (mendukung), maka strateginya adalah berupaya untuk mengukuhkan (*convervation*). Dalam hal ini biasanya pengukuhan tersebut dapat dilakukan melalui seorang tokoh (*third person*) yang dianggap sebagai panutan dan memiliki kharisma pribadi, atau mempunyai pengaruh kuat (*force and power*) pada publik.

Dalam sebuah krisis, Putra (1999:103) menambahkan bahwa *third party endoser* juga penting untuk diperhatikan. Reputasi sebuah perusahaan akan sangat tergantung kepada pemanfaatan pihak ketiga sebagai pendukung posisi perusahaan. Dalam banyak hal, sebuah organisasi yang sedang menghadapi krisis akan terbantu menghadapi krisis bila mampu memanfaatkan dukungan pihak ketiga, yakni pihak-pihak yang secara langsung membantu posisi organisasi.

Wasesa (2005:41-42) menegaskan pihak ketiga tersebut akan berperan sebagai juru bicara tidak resmi. Karena bagaimanapun, kredibilitas dan objektivitas pihak ketiga di mata publik jauh lebih baik ketimbang pihak internal perusahaan. Dengan begitu, tim ini dapat memanfaatkan jalur

informasi yang beragam sesuai audiensnya secara lebih optimal. Pihak ketiga ini juga bisa dimanfaatkan kapasitasnya untuk menghasilkan *expertise judgement*, *opinion leader statement*, ataupun juru runding perusahaan dengan publik, pemerintah ataupun pihak kedua lain yang sedang berkonflik. Persyaratan pihak ketiga yang dipilih adalah seseorang yang memiliki kapabilitas dan dapat dipercaya baik oleh pihak pertama (perusahaan) ataupun pihak kedua (publik).

Sementara itu, sebagai respon pertama organisasi terhadap krisis, Stocker (1997:199-200) menyarankan organisasi untuk mempertimbangkan keempat hal berikut ini sebagai hal yang wajib dilakukan, yaitu:

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 bukan sepenuhnya 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 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 ini tidak akan terulang lagi.

d. Restitution

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

Dengan demikian dalam merespon krisis, pemenuhan akan informasi yang terkontrol dengan baik dan informasi yang cepat dan tepat merupakan prioritas utama. Sehingga pada saat krisis terjadi, kebutuhan akan informasi biasanya begitu tinggi. Karena bagaimanapun krisis merupakan peristiwa yang bernilai berita. *A Bad news is a Good news.* Pada saat krisis, media massa akan menyoroti organisasi lebih dari pada sebelumnya. Organisasi akan kerap menjadi perhatian media massa. Hal ini terjadi karena krisis memunculkan ketidakpastian. Sedangkan informasi yang cepat dan tepat dapat mengurangi ketidakpastian. Membiarkan krisis mengambang sama artinya dengan meninggalkan bom waktu yang setiap saat dapat meledak.

5. Program Pengendalian

Ini merupakan implementasi strategi yang dipilih. Strategi generik itu sendiri umumnya sudah dipersiapkan dalam bentuk petunjuk dalam menghadapi krisis. Implementasinya mencakup :

- Perusahaan
- Industri (gabungan jenis usaha)
- Komunitas
- Divisi-divisi perusahaan.

Beberapa program yang dapat dilakukan dalam manajemen krisis (Rosady Ruslan: 1999: 81) adalah :

- Program *preventive* : merupakan program pencegahan krisis.
- Program *damage limitation* : program untuk membatasi dampak krisis.
- Program *maintenance of image erosion* : pemeliharaan kemerosotan citra.
- Program *recovery* : program pemulihan keadaan atau citra.
- Program *simulation* : program perencanaan simulasi.
- Program *security & safety* : program perencanaan pengamanan dan sistem keselamatan.

Lukaszewski (1999: 19) menunjukkan unsur-unsur berdasarkan urutan prioritas dalam manajemen krisis ini dengan menyusun strategi untuk :

- a) Menyelesaikan masalah yang menimbulkan krisis
- b) Membantu korban dan orang yang langsung terpengaruh krisis

- c) Berkomunikasi dengan karyawan dan mengupayakan dukungan karyawan
- d) Memberikan informasi kepada pihak-pihak yang secara tak langsung terpengaruh krisis
- e) Secara tegas mengelola media dan pihak-pihak luar.

Program yang dijalankan oleh BTB sendiri dalam pengendalian krisis adalah program *recovery*.

3. Tahap Kronis (*Chronic Crisis Stage*)

Masa krisis ini adalah masa pemulihan atau *recovery*, masa untuk mengadakan "introspeksi" mengapa peristiwa tersebut bisa terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bisa terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sediakala. Masa kronis adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan pengembalian kepercayaan publik terhadap perusahaan (Ruslan, 1999:135).

Ketika memasuki tahap ini, maka pihak perusahaan berusaha untuk menangani kembali dan melakukan perubahan-perubahan penting yakni menyelesaikan masalah tuntutan berbagai pihak yang antara lain dapat berupa pemberian kompensasi, ganti rugi dan masalah-masalah hukum lainnya. Pihak *public relations* atau *crisis manager* harus dapat memperpendek tahap ini karena semua pihak sudah merasa letih. Sehingga yang paling penting perusahaan harus

memutuskan untuk jalan terus atau tidak. Kalau ingin jalan terus tentunya perusahaan harus mempunyai reputasi yang baik.

Tahap ini ditandai dengan masih adanya informasi tentang krisis di media massa, tetapi dengan puncak negatif publisitas yang menurun. Strategi komunikasi untuk membangun kembali reputasi organisasi mempunyai peran dalam tahap manajemen krisis ini. Pada tahap ini organisasi harus terus memberi perhatian kepada publiknya, mengamati turunnya intensitas masalah, menginformasikan langkah-langkah organisasi kepada media, mengevaluasi rencana krisis, dan respon manajemen terhadap situasi, menggabungkan *feedback* dan rencana krisis, kemudian mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi kerugian akibat krisis.

Tahap krisis kronis tersebut berlangsung cukup panjang tergantung pada jenis dan bentuk krisisnya. Tahapan ini merupakan proses pengembalian citra dan kepercayaan dari masyarakat. Dalam tahap kronis, tindakan yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah *recovery*.

a) ***Recovery***

Dalam krisis yang dialami sektor pariwisata di Bali, dirumuskan sebuah program dalam menanggulangi krisis yang terjadi pasca bom 2005. Program tersebut diberi *titel* "Program *Recovery* Bali". *Recovery* sendiri berasal dari bahasa asing yaitu bahasa Inggris yang berarti penyembuhan atau pemulihan (John M. Echols: 2000: 471). Program *recovery* merupakan salah satu program pengendalian krisis dalam manajemen krisis yang bertujuan untuk memulihkan keadaan dan citra organisasi setelah mengalami krisis (Rosady Ruslan: 1999: 81)

Recovery adalah suatu usaha untuk mengembalikan perusahaan ke kondisi normal. Dalam hal ini organisasi menginginkan untuk segera meninggalkan krisis dan kembali pada keadaan normal sebelum terjadinya krisis. Hal tersebut dapat berarti mengembalikan kepercayaan publik terhadap organisasi, yang berarti mengkomunikasikan proses pemulihan yang dilakukan oleh organisasi dengan melibatkan orang-orang yang berpengaruh yang terkait dengan krisis yang dialami oleh organisasi dalam rangka membawa organisasi menuju situasi normal sebelum krisis. Seperti halnya krisis yang dialami oleh Snapps, yang merupakan salah satu perusahaan fast food restaurant di Fort Pierce-Florida. Dimana berkembang rumor bahwa salah satu manager perusahaan ini menderita AIDS dan menyebabkan burger yang dijual terinfeksi.

Dalam mengimplementasikan tindakan *Recovery*, perusahaan melibatkan departemen kesehatan setempat dalam konferensi pers yang diadakan untuk mengklarifikasi mengenai rumor yang beredar. Dengan tujuan untuk mengembalikan kepercayaan publik terhadap perusahaan (Fearn-Banks: 1996: 8).

Pada dasarnya menurut Mitroff dalam Coombs (1999: 113), ada dua tujuan yang harus segera dicapai ketika organisasi diterpa badai krisis, yaitu melakukan pencegahan meluasnya efek krisis yang terjadi (*containment*) dan membatasi durasi terjadinya krisis dengan berupaya kembali ke kondisi sebelum terjadinya krisis (*recovery*). Untuk mencapai kedua tujuan tersebut menurut Coombs (1999: 113-132) ada empat hal yang harus betul-betul diperhatikan oleh organisasi yaitu:

1) Bentuk Respon

Respon pertama dari organisasi diwakili oleh pernyataan awal juru bicara organisasi kepada publik mengenai krisis yang sedang berlangsung yang biasanya disampaikan melalui media massa. Menurut Coombs (2007: 128-132), setidaknya ada 3 hal yang perlu diperhatikan organisasi ketika memberikan respon untuk pertama kalinya kepada publik, yaitu sebagai berikut:

1. *Respond Quickly*

Semakin cepat publik mengetahui keberadaan krisis dalam sebuah organisasi, semakin cepat pula tim manajemen krisis melakukan respon atas krisis tersebut. Respon yang cepat membantu organisasi untuk memberi untuk memberikan jaminan kepada publik bahwa mereka mendapatkan informasi mengenai krisis tersebut secara akurat.

2. *Speak with one voice (consistency)*

Berbicaralah dengan satu suara bukan berarti organisasi hanya mempunyai satu juru bicara saja namun justru mengindikasikan bahwa organisasi tersebut sebenarnya melakukan koordinasi antar juru bicara resminya mengenai upaya-upaya dalam menangani krisis.

3. *Openness*

Keterbukaan organisasi selama terjadinya krisis memberikan arti bahwa organisasi selalu siap sedia bagi media, mau selalu terbuka dan menyampaikan segala informasi serta bersikap jujur.

2) Isi Respon

1. *Instructing Information*

Ketika krisis terjadi, publik wajib dan berhak tahu apa yang telah terjadi serta sejauh mana krisis tersebut mempengaruhi mereka.

2. *Adjusting Information*

Respon ini membantu stakeholders secara psikologis terikat dengan krisis. Pada level dasar, stakeholders perlu untuk mengetahui apa yang terjadi : informasi apa, dimana, kapan, mengapa dan bagaimana tentang krisis. Lebih lanjut stakeholders membutuhkan informasi apa yang telah dilakukan untuk mencegah terulangnya krisis dan untuk melindungi mereka jika terjadi krisis di masa datang.

3. *Reputational Management Concerns*

Strategi komunikasi krisis organisasi (apa yang orang katakan dan lakukan setelah krisis menghantam) dapat digunakan untuk mempengaruhi reputasi organisasi selama krisis. Dengan memilih strategi komunikasi krisis mana yang paling tepat bagi masing-masing krisis, organisasi dapat menyelamatkan dan mengembalikan reputasinya seperti sedia kala. Untuk memilih strategi yang tepat menurut Benson dalam Coombs (1999: 121) mendasarkan pada tiga hal utama yaitu sebagai berikut :

1. Organisasi harus memiliki daftar strategi komunikasi krisis mana yang akan dipilih.

2. Organisasi harus memiliki sistem untuk mengelompokkan masing-masing situasi krisis.
3. Organisasi harus memiliki sistem khusus untuk memilih strategi komunikasi krisis yang tepat sesuai dengan situasi krisis yang ada.

Menurut Coombs (1999: 131) ada empat hal penting yang harus selalu diinformasikan organisasi kepada publiknya yaitu :

1. Perkembangan terbaru tentang upaya-upaya pemulihan (*recovery*) yang dilakukan organisasi.
2. Penyebab terjadinya krisis.
3. Langkah-langkah yang dilakukan organisasi untuk mencegah terulangnya krisis.
4. Pujian ataupun dukungan dari pihak lain mengenai upaya manajemen krisis yang telah dan sedang dilakukan organisasi.

Tindakan yang dilakukan organisasi pasca krisis dibagi tiga bagian (Coombs :2007 :162) yakni :

1. *Follow-up communication*

Organisasi mempertahankan hubungan positif dengan stakeholder dengan cara tetap menjawab informasi seputar krisis, walaupun krisis sudah selesai. Informasi yang diberikan berupa langkah penanganan krisis, kemajuan yang diperoleh organisasi setelah krisis dan langkah pencegahan krisis sehingga krisis kemungkinan besar bisa dicegah di masa mendatang.

2. Kooperasi dengan investigasi

Dalam tindakan ini, organisasi bekerjasama dengan pemerintah untuk melakukan investigasi. Bisa saja, walaupun keadaan organisasi sudah kembali normal dan efek dari krisis sudah selesai, penyebab dari krisis belum tuntas diketahui.

3. *Crisis tracking*

Setiap krisis harus dimonitor ketika krisis tersebut telah selesai, walaupun tidak ada perubahan diidentifikasi. *Crisis tracking* mengawasi faktor-faktor yang dapat menyebabkan krisis jika ancaman lain muncul di masa mendatang. *Feedback crisis tracking* memberikan feedback untuk deteksi sinyal dan persiapan krisis.

b) Evaluasi

Menurut Seitel (2004:491) langkah terakhir dalam manajemen krisis adalah melakukan evaluasi program dalam mencapai tujuan harus dijalankan.

Menurut Coombs (1999:135) ada dua jenis evaluasi manajemen krisis yang wajib dilakukan organisasi, yakni:

a. *Crisis Management performer evaluation*

Tujuan dari jenis evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Ada beberapa segi yang

harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu :

a) *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 dokumen berbagai informasi penting seputar krisis, seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan, dan jawaban atas pertanyaan *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 publiknya yang biasanya diperoleh lewat survey, wawancara, dan *focus groups*. Sedangkan *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

b) *Organizing and analyzing the crisis management performance data*

Menurut Mitroff et.al. dalam Coombs (1999:137-139) ada empat variabel utama dalam pengelolaan data evaluasi krisis, yakni:

- *Crisis type*

Pengelompokan evaluasi berdasarkan tipe krisis membuat organisasi dapat melakukan perbandingan antar masing-masing krisis.

- *Crisis phases*

Pembagian data evaluasi krisis berdasarkan fase *a subfase crisis* dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi apakah CMT dan atau CMP lemah pada fase maupun subfase tertentu.

- *System*

Sistem yang dimaksud disini adalah teknologi, faktor manusia, infrastruktur, budaya, dan keyakinan. Evaluasi terhadap sistem sangat tepat dilakukan terutama pada fase persiapan teknis dimana organisasi dapat mengidentifikasi sistem-sistem mana saja yang rusak sebelum krisis menerpa.

- *Stakeholders*

Dengan mempertimbangkan masing-masing *stakeholders* secara terpisah, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan secara lebih khusus lagi. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan dapat menetapkan langkah-langkah apa saja yang efektif dan tidak efektif untuk tiap-tiap kelompok *stakeholders*.

b. *Impact evaluation*

Reputasi organisasi dibangun berdasarkan pengalaman *stakeholders* dengan organisasi. Untuk itu, organisasi sebaiknya menggunakan teknik analisis publikasi untuk mengevaluasi teknik pemberitaan dan ulasan mengenai krisis

organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan teknik media analysis dan *stakeholders feedback* untuk mengukur reputasi organisasi meskipun kedua teknik tersebut masih menyediakan petunjuk reputasi yang mentah bagi organisasi.

Sementara itu, untuk mengembalikan kepercayaan dan citra positif bagi perusahaan, Ruslan (1994:107) menjelaskan dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan baik dengan berbagai pihak atau kalangan di masyarakat dan pemerintah, termasuk membina hubungan dengan pihak media (*media relations*), dengan menumbuhkan saling mempercayai (*mutual confidences*), saling pengertian (*mutual interest*), saling menghargai (*mutual appreciation*), membangun kemauan baik (*good will*), toleransi, dan lain-lain.

4. Tahap Penyembuhan (*Crisis Resolution Stage*)

Masa ini adalah masa dimana perusahaan yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti sediakala, setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan sistem. Namun pada masa ini pemulihan citra (*image recovery*) perlu digencarkan, dan menginjak pada tahap berikutnya untuk mengangkat nama perusahaan di mata khalayaknya dan masyarakat luas. Pada fase ini organisasi menyadari bahwa krisis dapat terjadi sewaktu-waktu dan lebih mempersiapkan diri untuk menghadapinya.

1. Pemulihan Citra

Krisis yang terjadi dalam suatu organisasi akan berdampak pada citra yang dimiliki oleh perusahaan. Kegiatan atau aktivitas dan sasaran *public relations* untuk mendukung tujuan umum dari suatu manajemen dalam organisasi adalah menciptakan serta mempertahankan identitas dan citra perusahaan, termasuk mampu mengatasi dan mengantisipasi suatu krisis. terkait dengan pemulihan citra dari organisasi. Menciptakan identitas dan citra perusahaan melalui berbagai program kerja atau aktivitas PR berguna untuk menumbuhkan pemahaman, pengertian, kesadaran (*awareness*) dan pengetahuan (*knowledge*) publik terhadap lembaga atau perusahaan yang diwakilinya. (Rosady Ruslan:1999: 94) Citra merupakan tujuan pokok dari sebuah organisasi. Pengertian citra itu sendiri abstrak, tetapi wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian, penerimaan, kesadaran, dan pengertian baik semacam tanda respek dan rasa hormat dari publik sekelilingnya atau masyarakat luas terhadap perusahaan sebagai sebuah badan usaha ataupun terhadap personelnya (dipercaya, professional, dan dapat diandalkan dalam pemberian pelayanan yang baik). (Rosady Ruslan, 1999 : 50)

Menurut James R. Gregory (1991 : 2) :

Corporate image begins with the public's perception of a company – the preconceived ideas and prejudices that have formed in the minds of customers. This perception may not always reflect accurately a corporation's true profile, but to the public it is reality.

Citra perusahaan bermula dari persepsi yang dimiliki oleh publik mengenai sebuah organisasi, pertimbangan-pertimbangan, dan prasangka yang telah tertanam di benak para pelanggan. Persepsi ini tidak selamanya benar-benar akurat dengan tampilan organisasi yang sesungguhnya, tapi bagi publik ini adalah

kenyataan. Masyarakat cenderung memilih organisasi yang telah mereka yakini memiliki citra yang baik. Sehingga nama sebuah organisasi yang telah memiliki citra yang baik akan melekat di benak publik.

Citra perusahaan di mata publik dapat terlihat dari pendapat atau pola pikir komunal pada saat mempersepsikan realitas yang terjadi. Realitas yang bisa didapatkan melalui media massa atau media-media lain yang berhubungan langsung dengan publik, bisa dianggap mewakili persepsi yang lebih besar yaitu seluruh publik. Dengan begitu, satu hal yang perlu dipahami sehubungan dengan terbentuknya sebuah citra organisasi adalah adanya persepsi (yang berkembang dalam benak publik) terhadap realitas (yang muncul muncul dalam media).

Selain itu, sebuah realitas bisa dipersepsikan berbeda oleh tiap individu, dan juga bisa dipersepsikan berbeda oleh anggota publik yang berbeda. Menurut Kotler, persepsi merupakan sebuah proses dimana seseorang melakukan seleksi, mengorganisasi, dan menginterpretasi informasi-informasi yang masuk ke dalam pikirannya menjadi sebuah gambar besar yang memiliki arti. Persepsi tidak tergantung pada stimuli fisik saja, tapi juga terhadap stimuli lain yang didasarkan pada situasi dan kondisi yang dimiliki oleh seseorang secara pribadi.

Maka untuk mendapatkan citra yang diinginkan oleh organisasi, kita harus memahami secara persis proses seleksi yang terjadi ketika publik menerima informasi mengenai realitas yang terjadi. Menurut Kotler, ada tiga proses seleksi ketika seseorang mempersepsikan sesuatu :

1. *Selective Attention*, yaitu dimana seseorang akan mempersepsikan sesuatu berdasarkan perhatiannya. Hal ini dapat terjadi mengingat banyaknya

informasi yang diterima pada saat yang bersamaan. Oleh karena itu, organisasi harus dapat membuat informasi yang dapat menarik perhatian publik.

2. *Selective Distortion*, yaitu kecenderungan seseorang untuk memilah-milah informasi berdasarkan kepentingan pribadinya dan menerjemahkan informasi berdasarkan pola pikir sebelumnya yang berkaitan dengan informasi tersebut. Distorsi inilah yang pada tingkat tertentu menimbulkan krisis citra di bidang PR.

3. *Selective Retention*, dimana seseorang akan mudah mengingat informasi yang dilakukan secara berulang-ulang. Disini organisasi diharapkan mampu membuat informasi yang berulang-ulang tapi tidak terlihat sama dan membosankan. (Wasesa: 2005: 13-14).

Citra yang terbentuk mengenai organisasi ditentukan oleh bagaimana PR mampu membangun persepsi yang didasarkan oleh realitas yang terjadi. Walaupun persepsi belum tentu sama dengan realitas yang muncul tetapi persepsi tidak bisa dibangun tanpa realitas yang mendasar. Apalagi realitas diselewengkan untuk mengelabui *target audience* sehingga memunculkan persepsi sesuai dengan apa yang diinginkan. Persepsi-Realita-Citra (PRC) harus dibangun dengan fondasi kredibilitas. PRC yang tidak didasari informasi realitas dengan kredibilitas tinggi hanya akan menghasilkan citra yang lemah. Resiko yang diakibatkan oleh informasi yang kredibel adalah adanya banyak celah yang bisa dilihat oleh publik, termasuk pihak-pihak yang mempunyai kepentingan berseberangan dengan organisasi untuk dapat mengubah citra organisasi menjadi negatif.

Citra tidak bisa dipilah secara kaku pada area baik dan buruk Citra harus dikembangkan berdasarkan pada perkembangan organisasi. Organisasi yang baru tumbuh membutuhkan pencitraan yang berbeda dengan organisasi yang sudah masuk dalam tingkat kematangan. (Wasesa: 2005:15).

Mengacu pada pola pertumbuhan organisasi yang dibuat oleh Boston Consulting Group dalam BCG Matrix¹ maka citra yang harus dibentuk pada tiap tahapan sangat berbeda. Secara detail penjabaran citra yang harus adalah sebagai berikut :

1. Questions Marks

Pada tahapan ini organisasi baru saja berdiri sehingga produktivitasnya termasuk tinggi. Pada tahap ini citra dibentuk untuk memberikan edukasi kepada publik mengenai organisasi, misalnya mengenai visi dan misi organisasi, produk organisasi dan lain-lain.

2. Stars

Pada tahap ini, organisasi mulai mengalami pertumbuhan pasar yang baik. Pada tahap ini citra yang harus dikembangkan adalah untuk memberi pemahaman kepada publik bahwa organisasi memiliki tanggung jawab publik yang kuat. Citra juga diarahkan pada aspek-aspek keamanan dan kenyamanan publik dalam menggunakan produk organisasi.

¹ *Key Management Models*, Steven Ten Have, Financial Times, Prentice Hall, 2003.

3. Cash Cow

Pada tahap ini organisasi mulai mengalami kejenuhan. Pada tahap ini citra harus disegarkan kembali. Loyalitas publik terhadap organisasi juga harus terus dibangun.

4. Dog

Dalam tahap ini organisasi berada pada titik terendah sehingga tidak mudah untuk membentuk citra. Pada tahap ini citra harus dapat membantu organisasi dalam proses membangun kembali organisasi menuju arah yang lebih baik.

Citra yang terbentuk di pasar merupakan kombinasi antara berbagai faktor yang ada pada destinasi bersangkutan (seperti pemandangan alam, cuaca, keamanan, kesehatan, dan sanitasi, keramahan, dan lain-lain), serta informasi yang diterima oleh wisatawan dari berbagai pihak yang akan mempengaruhi fantasinya (Pitana: 2005: 64).

Situasi krisis yang dihadapi oleh suatu organisasi khususnya suatu daerah seperti halnya yang sedang dihadapi oleh daerah Bali pasca bom 2005 akan berimbas pada citra daerah. Oleh sebab itu diperlukan adanya suatu program dalam rangka pemulihan citra daerah tersebut. Citra positif dari suatu daerah tujuan dapat terbentuk dari sekumpulan keyakinan, ide dan impresi yang didapatkan seseorang mengenai daerah tujuan. Citra sebuah daerah terbentuk melalui proses berpikir seseorang ketika mendapatkan sejumlah informasi mengenai daerah tersebut. Sehingga pengelolaan informasi yang baik akan dapat memunculkan citra positif yang dapat menanamkan kepercayaan kepada publik

bahwa sebuah tempat tujuan adalah baik, nyaman, dan indah untuk dikunjungi. Hal yang perlu dilakukan dalam proses pemulihan citra daerah adalah membangun kembali daerah tujuan yang terkena imbas krisis citra. Keruntuhan citra sebuah daerah tujuan akan dengan cepat merembet ke banyak aspek. Seperti halnya krisis citra yang terjadi di Bali yang disebabkan oleh peristiwa bom 2005 tidak hanya berdampak pada sektor pariwisata tapi juga berdampak pada aspek ekonomi yaitu menurunnya ekspor kerajinan tangan di seluruh Indonesia. (Silih Agung Wasesa: 2005: 206-225)

F. Kerangka Konsep

A. Definisi Krisis

Dalam kajian *public relations* pada saat organisasi mengalami krisis dikenal adanya manajemen krisis. Krisis merupakan suatu *turning point for better or worse* (titik balik untuk lebih baik atau semakin buruk).

Krisis dalam bidang pariwisata merupakan "*any unexpected event that affects traveller confidence in a destination interferes with the ability to continue operating normally*". (www.world-tourism.org: 1 february 2007: 20.20 wib)

B. Manajemen Krisis

Definisi manajemen krisis adalah :

"strategi public relations dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan, pengorganisasian, dan pengkoordinasian tim pengendali atau penanggungjawab, serta pengidentifikasian atau penilaian dan sekaligus berupaya untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis. Disamping itu membuka saluran informasi atau komunikasi timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik

dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga/ perusahaan atau produk yang diwakili”.

Manajemen krisis merupakan suatu manajemen pengelolaan, penanggulangan, atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan (*corporate image recovery*).

Tahapan-tahapan dalam manajemen krisis yang dapat dilakukan adalah :

1. Identifikasi Krisis

Tahapan pertama ini merupakan tahapan yang paling penting karena dalam tahap ini diidentifikasi mengenai penyebab-penyebab terjadinya krisis apakah disebabkan oleh lingkungan internal atau eksternal perusahaan, kesalahan manusia, bencana alam, sabotase atau terorisme.

2. Analisis Krisis

Pada tahap ini selanjutnya yang dilakukan adalah menganalisa krisis yang terjadi dalam organisasi berdasarkan data dan fakta yang didapat pada tahap pertama. Pada tahap ini dianalisis mengenai tahap perkembangan krisis, apakah krisis baru menunjukkan *warning signal*, atau sudah memasuki tahap akut yang sudah menimbulkan kerugian atau krisis sudah memasuki tahap kronis.

3. Isolasi Krisis

Tindakan ini diperlukan untuk mencegah agar krisis tidak meluas. Tahapan ini dimaksudkan untuk mengisolasi krisis utama dari rentetan peristiwa krisis lain sebagai penyerta yang timbul kemudian (Ruslan: 1999: 79).

4. Pilihan Strategi

Sebelum langkah komunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi mana yang akan dipergunakan. Strategi generik dalam menangani krisis ini ada 3 bentuk :

- Strategi Defensif
- Strategi Adaptif
- Strategi Dinamis

5. Program Pengendalian

Tahapan ini merupakan implementasi strategi yang dipilih. Beberapa program yang dapat dilakukan dalam manajemen krisis adalah :

- Program *preventive* : merupakan program pencegahan krisis.
- Program *damage limitation* : program untuk membatasi dampak krisis.
- Program *maintenance of image erosion* : pemeliharaan kemerosotan citra.
- Program *recovery* : program pemulihan keadaan atau citra.
- Program *simulation* : program perencanaan simulasi.
- Program *security & safety* : program perencanaan pengamanan dan sistem keselamatan.

Salah satu program pengendalian krisis adalah Program Recovery.

C. Program Recovery

Recovery adalah suatu usaha untuk mengembalikan perusahaan ke kondisi normal. Dalam hal ini organisasi menginginkan untuk segera meninggalkan krisis

dan kembali pada keadaan normal sebelum terjadinya krisis. Hal tersebut dapat berarti mengembalikan kepercayaan publik terhadap organisasi, yang berarti mengkomunikasikan proses pemulihan yang dilakukan oleh organisasi dengan melibatkan orang-orang yang berpengaruh yang terkait dengan krisis yang dialami oleh organisasi dalam rangka membawa organisasi menuju situasi normal sebelum krisis.

Pada dasarnya ada dua tujuan yang harus segera dicapai ketika organisasi diterpa badai krisis, yaitu melakukan pencegahan meluasnya efek krisis yang terjadi (*containment*) dan membatasi durasi terjadinya krisis dengan berupaya kembali ke kondisi sebelum terjadinya krisis (*recovery*). Untuk mencapai kedua tujuan tersebut) ada empat hal yang harus betul-betul diperhatikan oleh organisasi yaitu:

a. Initial Response

Respon pertama dari organisasi diwakili oleh pernyataan awal juru bicara organisasi kepada publik mengenai krisis yang sedang berlangsung yang biasanya disampaikan melalui media massa. Ada 5 hal yang perlu diperhatikan organisasi ketika memberikan respon untuk pertama kalinya kepada publik, yaitu sebagai berikut:

1. *Respond Quickly*
2. *Speak with one voice (consistency)*
3. *Openness*
4. *Express Symphaty*
5. *Instructing Information*

b. Reputational Management Concerns

Strategi komunikasi krisis organisasi (apa yang orang katakan dan lakukan setelah krisis menghantam) dapat digunakan untuk mempengaruhi reputasi organisasi selama krisis. Dengan memilih strategi komunikasi krisis mana yang paling tepat bagi masing-masing krisis, organisasi dapat menyelamatkan dan mengembalikan reputasinya seperti sedia kala.

c. Enactment of the Contingency and Business Resumption Plan

Beragamnya publik organisasi membutuhkan informasi dan penjelasan tentang cara organisasi dalam mengimplementasikan perencanaannya untuk menanggulangi krisis.

d. Follow-up Communication

Akan lebih baik lagi bila organisasi menindak lanjuti komunikasi krisisnya dengan dan pola pesan yang lebih spesifik lagi berdasarkan masing-masing publiknya. Isi dari pesan-pesan spesifik itu sendiri adalah dengan berjanji untuk memberikan dan memperbaharui informasi mengenai perkembangan terkini seputar krisis.

D. Pemulihan Citra

Krisis yang terjadi dalam suatu organisasi akan berdampak pada citra yang dimiliki oleh perusahaan. Citra merupakan tujuan pokok dari sebuah organisasi. Pengertian citra itu sendiri abstrak, tetapi wujudnya bisa dirasakan dari hasil penilaian, penerimaan, kesadaran, dan pengertian baik semacam tanda respek dan rasa hormat dari publik sekelilingnya atau masyarakat luas terhadap perusahaan

sebagai sebuah badan usaha ataupun terhadap personalnya (dipercaya, professional, dan dapat diandalkan dalam pemberian pelayanan yang baik).

Terbentuknya sebuah citra organisasi adalah adanya persepsi (yang berkembang dalam benak publik) terhadap realitas (yang muncul muncul dalam media).Citra yang terbentuk mengenai organisasi ditentukan oleh bagaimana PR mampu membangun persepsi yang didasarkan oleh realitas yang terjadi.

Citra positif dari suatu daerah tujuan dapat terbentuk dari sekumpulan keyakinan, ide dan impresi yang didapatkan seseorang mengenai daerah tujuan. Citra sebuah daerah terbentuk melalui proses berpikir seseorang ketika mendapatkan sejumlah informasi mengenai daerah tersebut. Sehingga pengelolaan informasi yang baik akan dapat memunculkan citra positif yang dapat menanamkan kepercayaan kepada publik bahwa sebuah tempat tujuan adalah baik, nyaman, dan indah untuk dikunjungi.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis berdasarkan teori-teori tertentu. (Masri Singarimbun, 1995: 449). Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

- a) Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.

- b) Mengidentifikasi / memeriksa kondisi / praktek-praktek yang berlaku.
- c) Membuat evaluasi.
- d) Menyimpulkan apa yang dilakukan, serta menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman-pengalaman mereka untuk menetapkan rencana keputusan pada waktu yang akan datang. (Jalaludin Rakhmat, 1998: 25).

Metode deskriptif dapat diuraikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau menuliskan keadaan subyek atau obyek penelitian suatu organisasi, masyarakat dan lain-lain berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

2. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat kualitatif, dimana dalam pelaksanaannya penelitian kualitatif menggunakan metode pengumpulan data dan metode analisis yang bersifat non-kuantitatif, seperti misalnya wawancara mendalam (*indepth interview*) dan pengamatan (*observation*), karena penelitian yang dilakukan berusaha untuk menerangkan realitas sosial sebagaimana yang dialami oleh individu-individu (Birowo: 2004: 1-2).

3. Metode Penelitian

Metode utama dalam penelitian ini menggunakan studi kasus. Menurut Johnson (1992:5), penelitian kasus bertujuan untuk mendeskripsikan kasus tersebut dalam konteksnya. Studi kasus memusatkan perhatian pada suatu

kasus secara intensif dan mendetail. Kasus dapat terbatas pada satu orang, satu lembaga, maupun satu peristiwa yang dipandang sebagai kesatuan. Termasuk yang harus diperhatikan adalah segala sesuatu yang mempunyai arti dalam riwayat kasus, misalnya peristiwa terjadinya, perkembangannya, dan perubahannya (Surachmad, 1972:135). Lebih lanjut, Surachmad menulis bahwa pada akhirnya studi kasus memperlihatkan kebulatan dan keseluruhan kasus, termasuk (bila diperlukan) kebulatan siklus tahap kasus dan keseluruhan interaksi faktor-faktor dalam kasus itu.

Dengan kata lain, metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik penelitian studi kasus, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya.

Penelitian ini akan mengangkat kasus Bom Bali 2005, dengan menitikberatkan pada manajemen krisis yang dilakukan oleh Bali *Tourism Board*. Karena pengumpulan data dan analisa data dilakukan dalam jangka waktu, maka studi kasus ini diharapkan akan menghasilkan gambaran menyeluruh tentang penanganan krisis kasus tersebut.

Penelitian bersifat deskriptif menempatkan peneliti sebagai pengamat atas dasar adanya peristiwa atau gejala yang menarik perhatian. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan variable, tidak menguji hipotesis, atau membuat prediksi. Menurut Rakhmat (1991: 25) penelitian deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan info aktual secara terinci yang melukiskan gejala yang ada,

mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku, membuat evaluasi. Menentukan apa yang akan dilakukan dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

4. Teknik Pengumpulan Data

a) Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subyek penelitian melalui hasil wawancara. Wawancara adalah mencakup cara yang dipergunakan oleh seseorang untuk tujuan suatu tugas tertentu mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap atau bertatap muka dengan orang tersebut (Koentjaraningrat: 1993: 129).

Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan. Untuk itu digunakan format wawancara dengan *interview guide* agar data yang dikumpulkan tidak lepas dari konteks permasalahan (Moleong: 2002: 138). Dalam penelitian ini yang menjadi sumber data primer yaitu :

- Ketua Panitia Program *Recovery* Bali
- Koordinator *Media Center*
- Koordinator *Inbound* Program
- Koordinator *Outbound* Program
- Ketua Dinas Pariwisata Bali

- **Ketua Bali Tourism Board**

b) **Data Sekunder**, diperoleh melalui dokumen yang ada di BTB maupun yang tersebar secara umum di masyarakat. Data ini diperoleh melalui :

1. **Studi Pustaka**, digunakan sebagai landasan teori yang tepat dalam penelitian serta sebagai arah dalam melaksanakan penelitian. Metode penelitian ini dapat dilakukan dengan cara membaca dan mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai buku dan literatur perusahaan seperti sejarah, struktur organisasi, artikel, brosur, serta literatur yang berhubungan dengan objek yang diteliti.

5. Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif yang bersifat kualitatif. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Lexy J. Moleong, 2002: 103). Dalam penelitian ini, data yang dipergunakan adalah bersifat kualitatif. Data yang bersifat kualitatif yaitu data yang menunjukkan kualitas atau mutu dari sesuatu yang ada berupa keadaan atau proses kejadian, peristiwa, dan lain-lain yang dinyatakan dalam bentuk kata-kata (Nawawi dan Martini, 1993:22). Analisis kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berusaha untuk memperlihatkan hasil-hasil cermat melalui :

a) **Pengumpulan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.**

b) Pengidentifikasian masalah atau memeriksa kondisi dan praktik-praktik yang berlaku.

c) Membuat perbandingan atau evaluasi. (J. Rakhmat, 1985: 25).

Dalam hal ini adalah hasil jawaban yang diperoleh dari wawancara dengan pihak terkait serta studi kepustakaan akan dideskripsikan secara kualitatif.

Alur analisis dilakukan dengan mengacu pada manajemen krisis pada program *recovery* Bali dalam memulihkan citra pariwisata Bali pasca bom 2005 dimana hasilnya akan dipaparkan secara naratif sehingga penelitian tidak hanya berguna untuk mengidentifikasi suatu fenomena tetapi lebih jauh mampu memberi kajian yang mendalam atas fenomena manajemen krisis dalam suatu program dalam memulihkan citra suatu daerah.

6. Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Bali Tourism Board

Alamat : Jalan Raya Renon, Denpasar Bali (0361) 229500

7. Obyek Penelitian

Manajemen Krisis pada *Program Recovery Bali* yang dilaksanakan oleh *Bali Tourism Board* dalam memulihkan citra pariwisata Bali pasca bom 2005.

8. Narasumber

- Ketua Panitia Program *Recovery Bali*
- Koordinator *Media Center*

- Koordinator *Inbound* Program
- Koordinator *Outbound* Program
- Ketua Dinas Pariwisata Bali
- Ketua Bali Tourism Board

