

OPTIMALISASI FUNGSI MEDIA *RELATIONS* UNTUK KEBERHASILAN KOMUNIKASI KRISIS

Zainal Abidin Partao

Dosen FIKOM Universitas INDONUSA Esa Unggul, Jakarta

zainal_ab@plasa.com

ABSTRAK

Tujuan perusahaan adalah mencari laba sebesar-besarnya guna memperkaya pemilik atau pemegang saham serta mempertahankannya agar langgeng. Namun krisis dapat menimpa siapa saja, baik perusahaan besar maupun kecil. Komunikasi krisis yang baik disertai pemanfaatan fungsi media relations secara optimal, selain dapat menghindari krisis, bila pun datang, krisis itu sendiri bisa segera diatasi atau ditanggulangi, *image* dan reputasi organisasi/perusahaan tetap terjaga. Lebih dari itu, kepercayaan, dukungan dan loyalitas publik berikut konsumen inti semakin tinggi.

Kata Kunci: Krisis, komunikasi krisis, *media relations*, nilai berita, *good news is good news*, *image*, reputasi, *agenda setting*, *vulnerable analysis*.

Pendahuluan

Tulisan ini dilatari oleh dua premis. Premis pertama berasal dari ucapan direktur sebuah BUMN dan premis kedua diambil dari prinsip-prinsip dalam manajemen stratejik.

Dalam sebuah kesempatan sang direktur BUMN berkata, "*Gampang melaksanakan pekerjaan humas. Cukup hanya memegang 4 wartawan media besar sudah pasti pekerjaan humas selesai, tidak perlu susah-susah.*" Meski ia akhirnya meralat ucapannya dengan berkata, "*Itu pendapat pribadi saya, lho. Bisa salah.*" Toh, ucapan tersebut sudah merefleksikan tidak sedikit pimpinan perusahaan yang menganggap peran humas sangat ringan dan mudah. Buat mahasiswa komunikasi jurusan *public relations* (*humas*) tentu ucapan tersebut dapat menyinggung perasaan. Fungsi *media relations* hanya sebagian kecil dari tugas seorang *public relations*.

Sama mengecilkan hatinya dengan mengatakan *public relations* (PR) itu adalah publikasi. Tidak sedikit pengamat dan pemerhati bidang PR dalam tulisannya, baik buku maupun artikel, yang menyebutkan PR sama dengan publikasi. Pendapat tersebut keliru. Publikasi hanya merupakan salah satu fungsi PR yaitu memanfaatkan media massa maupun media informasi lainnya untuk mempublikasikan atau menyebarluaskan pesan-pesan PR-nya.

Namun demikian terlepas dari rasa tersinggung, di balik kata-kata sang direktur ada sebuah *common sense*, sebuah akal sehat, yang dapat menjadi kesimpulan awal bahwa peran media massa dalam tugas-tugas PR sangat besar. Tidak hanya itu, keberhasilan fungsi PR salah satunya ditunjang oleh kehadiran media massa.

Premis kedua dimulai dengan sebuah pertanyaan mendasar, "Apa tujuan didirikannya sebuah perusahaan?" Jawabannya, perusahaan didi-

rikan adalah untuk mencari laba sebesar-besarnya guna memperkaya pemilik ataupun pemegang sahamnya (Brigham & Houston, 1998). Namun tentunya laba yang berkesinambungan, tidak hanya laba sesaat. Artinya, laba yang diperoleh itu tidak hanya untuk bulan ini atau beberapa bulan ke depan untuk kemudian tidak mampu lagi memperolehnya karena perusahaan mati. Oleh karena itu, tujuan didirikannya perusahaan selain untuk meraih laba dan memperkaya pemegang saham—termasuk tujuan organisasi yang bukan pencari laba—adalah bagaimana caranya agar perusahaan tersebut tetap langgeng (Porter, 1985). Lebih jauh lagi, perusahaan tetap hidup sehat, bebas dari badai krisis, adalah menjadi tugas orang-orang yang duduk dalam perusahaan itu.

Selain kedua premis di atas, *Harian Sinar Harapan*, 8 Maret 2004, mengangkat sebuah berita menarik namun mengandung ironi. Berita tersebut diberi judul, "Korban DBD Lebih Percaya SCTV ketimbang Pemda DKI".

Lewat kekuatan yang dimilikinya—menyebarkan informasi secara massal—SCTV mampu membangun kepercayaan publik, untuk kemudian menggalang dana dari masyarakat dalam program yang diberi nama Pundi Amal SCTV. Setelah dana terkumpul, mereka menyebarkan informasi dan mendorong masyarakat berkekurangan untuk memanfaatkan dana tersebut dalam membiayai proses pengobatan anggota keluarganya yang menderita DBD (*demam berdarah dengue*). Prosedur pencairan dananya mudah, sehingga kehadiran SCTV tidak saja membantu masyarakat berkekurangan, tapi mampu menyelesaikan krisis yang tengah diderita masyarakat dengan cepat dan segera.

Menariknya, jika SCTV menjadi lebih manusiawi, hadir sebagai pahlawan dan juru selamat, sebaliknya masyarakat tidak percaya lagi pada Pemda DKI. Pemda DKI dinilai gagal membantu masyarakat dalam mengatasi kesulitan keuangan saat berobat di rumah sakit. Di balik munculnya peran baru media massa yaitu tidak lagi sekedar menyebarkan informasi atau menghibur semata, tapi kini hadir sebagai jalan keluar terhadap krisis itu sendiri, sebaliknya, yang diperlihatkan oleh Pemda DKI adalah gagal mengatasi krisis DBD. Tidak hanya kalah KO dari SCTV, Pemda DKI juga gagal melaksanakan fungsinya sebagaimana diamanatkan oleh pembukaan UUD'45, melindungi masyarakatnya.

Permasalahan

Dari dua premis serta kutipan berita di atas, ada beberapa pertanyaan yang dapat dijadikan topik kajian kita lebih lanjut.

PR, berikut orang-orang yang ada di divisinya, sebagai bagian dari organisasi/perusahaan yang bertanggung jawab menjalankan fungsi komunikasi, apa yang harus mereka kerjakan agar mampu melakukan komunikasi krisis dengan baik sehingga perusahaan bisa lepas dari badai krisis? Pertanyaan ini perlu dikedepankan karena tidak ada perusahaan yang tidak pernah menghadapi badai krisis. Yang membedakan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya adalah besar kecilnya atau berat ringannya badai yang menerpanya.

Pertanyaan berikutnya adalah strategi apa yang dapat digunakan untuk keberhasilan komunikasi krisis? Terakhir, mengingat pentingnya peran media, apa yang harus dilakukan PR agar mereka bisa

menarik manfaat kehadiran pers sebesar-besarnya saat melakukan komunikasi krisis?

Dengan pertanyaan-pertanyaan di atas, pembahasan dapat melebar jauh selama masih tersedia halaman yang cukup untuk menulis-kannya. Oleh karena itu, untuk lebih fokus, permasalahan yang akan diungkap adalah bagaimana memanfaatkan media *relations* untuk menunjang keberhasilan serta makin mensukseskan komunikasi krisis insan PR dan perusahaannya. Dengan kata lain, *bagaimana mengoptimalkan fungsi media relations untuk keberhasilan komunikasi krisisnya?* Untuk selanjutnya, guna mempersingkat, penggunaan istilah organisasi atau perusahaan hanya disebutkan perusahaan saja.

Tujuan

Tulisan ini ditujukan untuk mencari strategi yang tepat guna mengoptimalkan peran media dalam mendukung tugas-tugas PR manakala PR perlu berkomunikasi saat perusahaan menghadapi krisis.

Krisis yang dihadapi perusahaan perlu dikomunikasikan agar krisis itu sendiri bisa segera diatasi atau ditanggulangi, *image* dan reputasi perusahaan tetap terjaga. Lebih dari itu, kepercayaan, dukungan dan loyalitas publik berikut konsumen inti semakin tinggi.

Ruang lingkup

Ruang lingkup tulisan ini adalah komunikasi krisis. Meski krisis yang terjadi dalam perusahaan tidak selalu disebabkan oleh faktor komunikasi, bisa disebabkan faktor teknis, alam, atau kesalahan manusia (*human error*), namun pembahasan materi ini terbatas pada kegiatan komunikasi yang dilakukan perusahaan saat krisis

akan, sedang dan telah berlangsung. Kegiatan komunikasi yang dimaksud di sini adalah kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari jalan keluar dan menyelesaikan krisis serta mengendalikan berbagai opini yang timbul sebagai dampak ikutan dari krisis itu sendiri.

Pembahasan materi tulisan ini juga tidak dimaksudkan untuk mencari tahu mengapa terjadi bencana alam, mengapa terjadi kesalahan teknis yang menyebabkan krisis serta mengapa bisa terjadi *human error*, dan sebagainya. Bahwasanya akibat bencana alam atau penyebab krisis lainnya tersebut masalah komunikasi yang timbul sangat besar dan beragam, tulisan ini hanya kita batasi pada komunikasi perusahaan dengan publik dan seluruh *stakeholdernya*, serta pemanfaatan media massa untuk mempermudah, mempercepat dan memperlancar penanganan krisis sehingga krisis bisa segera ditanggulangi dan perusahaan tidak mengalami kerugian yang lebih besar lagi atau bahkan sampai tutup.

Metodologi

Pembahasan materi tulisan ini didasarkan pada hasil studi kepustakaan ditambah dengan beberapa informasi hasil wawancara terhadap para pelaku PR yang kerap harus berkomunikasi dengan media manakala perusahaannya sedang menghadapi masalah atau sedang didera krisis.

Data dan Pembahasan

Sebelum sampai pada pembahasan, teori dan definisi yang relevan untuk tulisan ini dapat diuraikan sebagai berikut.

Apa itu Krisis?

Andre A. Hardjana (1998:12-24) mengatakan krisis memiliki 3

pengertian. Pengertian *pertama*, krisis diartikan sebagai “bencana, kesengsaraan, marabahaya yang datang mendadak”. Untuk krisis pengertian pertama ini disebutkan sumbernya berada di luar kekuatan manusia, di luar sistem, kemunculannya di luar perhitungan. Contohnya wabah penyakit, gempa bumi, bencana alam, gunung meletus, dsb.

Kedua, krisis diartikan sebagai “bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan yang memadai”. Sumber krisis ini sama, di luar manusia, namun datangnya bisa diperhitungkan. Contohnya banjir, tanah longsor, kebakaran hutan, dsb. Untuk krisis yang kedua ini bisa ditanggulangi bila pengundulan hutan tidak dilakukan dan penanaman kembali untuk mengganti pohon-pohon yang digunduli segera dilakukan.

Ketiga, krisis sebagai “ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpanan yang terabaikan sehingga sistem menjadi tidak berdaya lagi”. Sumber krisis adalah karena disfungsi sistem. Ia mencontohkan untuk penyebab krisis ketiga ini adalah krisis kepemimpinan akibat KKN.

Selain mengemukakan pengertian krisis sebagaimana kita kutip di atas, *Andre* juga mengingatkan agar kita memakai tiga kriteria krisis menurut *Laurence Barton* (1993). *Laurence Barton* mengemukakan suatu peristiwa, suatu kejadian layak dikatakan sebagai krisis bila memenuhi tiga kriteria yaitu pertama, mengandung kejutan, kedua, krisis tersebut mengancam nilai-nilai penting dalam masyarakat, dan ketiga, membutuhkan keputusan segera.

Ketiga pengertian krisis yang dikemukakan *Andre* di atas memang bersifat umum dan dapat menimpa

siapa saja mulai dari bangsa, negara, organisasi, perusahaan, keluarga dan orang per orang. Oleh karena itu, perlu pula kita mengutip lebih lanjut tulisan *Andre A. Hardjana* maupun *Jon White* dan *Laura Mazur* (1995) tentang pengertian krisis.

Andre, White dan *Mazur* mengutip *Otto Lerbinger*, profesor pada *College of Communication* di Universitas Boston, krisis dalam perusahaan mungkin disebabkan oleh:

- Krisis Teknologi (*Technological Crisis*); yaitu krisis yang ditimbulkan oleh teknologi yang sudah tidak berfungsi dengan baik, gagal bekerja dan menimbulkan dampak yang merugikan seperti keracunan, kecelakaan hingga kematian. Contohnya, ledakan reaktor nuklir di Chernobyl, Uni Soviet (kini Rusia), maupun Union Carbide di Bhopal, India.
- Krisis Konfrontasi (*Confrontation Crisis*); yaitu penolakan sebagian pegawai atas kebijakan perusahaan, konsumen memboikot produk perusahaan hingga kepada pemblokiran jalan menuju ke kantor atau pabrik milik perusahaan.
- Krisis Tindak Kejahatan (*Crisis of Malevolence*); yaitu ketika organisasi kejahatan menyerang atau men teror perusahaan. Salah satu contoh adalah ledakan bom di kereta bawah tanah di London. Di Indonesia bisa kita contohkan ledakan bom di Hotel Mariot ataupun ledakan di Bali belum lama ini.
- Krisis Kegagalan Manajemen (*Crises of Management Failure*); krisis di sini disebabkan oleh salah satu fungsi, salah satu group atau salah satu divisi sebuah organisasi ataupun perusahaan tidak mampu bekerja dengan baik dan gagal

menjalankan tugas yang sudah dibebankan kepadanya. Contohnya skandal pembobolan Rp 1,7 triliun atau 250 juta dolar AS di Bank BNI Cabang Kebayoran Baru. Krisis yang terjadi di sini bisa pula karena salah urus, atau terjadi penyalahgunaan kekuasaan sehingga perusahaan tersebut terpaksa ditutup. Contohnya adalah tutupnya Bank Suma, Bank Global dan sebagainya.

- Krisis yang berhubungan dengan ancaman lain terhadap organisasi (*Crises involving other threats to the organization*). Ancaman lain yang muncul di sini adalah ancaman pengambilalihan perusahaan secara paksa oleh kompetitor (*hostile takeover*), ancaman akuisisi, merger dan sebagainya. Memang tidak setiap akuisisi menyebabkan krisis. Contohnya, pengambilalihan seluruh saham PT Sampurna, produsen rokok Sampurna, A Mild dan Ji Sam Soe, oleh PT Philip Morris, produsen rokok Marlboro, berlangsung dengan baik tanpa gejolak. Namun di banyak perusahaan, akuisisi dan sebagainya dapat menimbulkan gejolak sebagai akibat dari ketakutan pegawai akan dikeluarkan, disingkirkan atau diasingkan oleh pimpinan atau pemilik baru perusahaan yang mengakuisisi tersebut.

Dari pembahasan di atas, akhirnya kita sampai pada pemahaman bahwa krisis adalah kejadian atau peristiwa yang dapat mengganggu, merusak, menghancurkan atau mempengaruhi jalannya seluruh kegiatan perusahaan. Dampak yang timbul selain kerugian material, merusak lingkungan, juga dapat menyebabkan jatuh korban jiwa atau minimal mengakibatkan orang yang terkena dampak

atau musibah tersebut mengalami luka-luka –ringan maupun berat– hingga cacat tetap (permanen).

Pada pengertian di atas, perlu pula diberi catatan khusus yaitu jika kejadian atau peristiwa itu hanya mempengaruhi sebagian saja dari jalannya kegiatan perusahaan, maka kejadian atau peristiwa tersebut bisa menyebabkan krisis, bisa juga tidak. Misalnya, kebakaran salah satu mesin dalam sebuah pabrik. Kebakaran ini belum sampai menjadi krisis. Tapi jika kebakaran tersebut akhirnya membakar seluruh mesin yang ada, terjadilah krisis. Atau sebaliknya, bila musibah tersebut sampai menyebabkan jatuh korban jiwa maka terjadilah krisis. Dasar pemikirannya, akibat adanya korban jiwa, muncul tuntutan hukum diikuti *blow up* oleh pers sehingga reputasi perusahaan rusak atau hancur.

Kerugian terberat saat krisis menurut *White* dan *Mazur* adalah kerugian *immaterial*. Krisis bisa mengubah *image* sebuah perusahaan yang sudah dibangun selama bertahun-tahun dengan drastis. *White* dan *Mazur* benar, krisis merusak kredibilitas perusahaan, salah satunya ia menyebabkan orang takut berhubungan dengan perusahaan tersebut. Perusahaan ditinggalkan oleh pemegang saham, dimusuhi publik ataupun ditinggal konsumennya. Akibatnya, tidak saja identitas perusahaan hancur, reputasi hilang, kinerja keuangan morat-marit, pegawai menuntut jaminan nasibnya, konsumen menjauh, lingkungan memusuhi dan terakhir muncul tuntutan *class action*. Puncak dari seluruh krisis tersebut adalah perusahaan mati.

Strategi Penanggulangan Krisis

Langkah penanggulangan krisis dimulai dengan mengidentifikasi isyu atau krisis yang mengancam perusahaan. Setelah diidentifikasi, lalu dianalisa. Dari hasil analisa ini manajemen bisa segera melokalisir krisis itu sendiri yang diikuti dengan upaya membatasi dampak yang dapat timbul sehingga publik yang terpengaruh oleh krisis ini tidak bertambah. Langkah berikutnya membentuk *crisis center* (pusat krisis) yang diikuti dengan pembentukan tim penanggulangan krisis serta penunjukan seseorang untuk menjadi juru bicara. Sebaiknya juru bicara hanya seorang sehingga hanya satu suara yang keluar.

Kasali (1994: 232-233) menjelaskan, ada 3 pilihan tindakan yang dapat dilakukan untuk menghadapi krisis. Pertama, *Defensive Strategy* yaitu dengan cara mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa (sehingga krisis tersebut selesai karena waktunya telah berlalu), atau melakukan upaya membentengi diri. Kedua, *Adaptive Strategy* yaitu dengan cara mengubah kebijakan (*misalnya bila ini yang ditentang oleh aksi demo*), memodifikasi operasional (*misal, pengalihan jalur KA saat ada rintang jalan, KA tidak bisa melewati jalan tersebut karena ada banjir, dan sebagainya*), kompromi (*misal, memenuhi 50 % dari tuntutan kenaikan upah yang diajukan saat demo buruh*), meluruskan citra (*bila diakibatkan kesalahpahaman*). Ketiga, *Dynamic Strategy* yaitu melakukan merger atau akuisisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru dan menarik yang lama, menggandeng kekuasaan (pemerintah) atau mengalihkan perhatian dengan membuat aksi tandingan dan sebagainya.

Definisi dan Tujuan Komunikasi

Menurut Robby I. Chandra (1996) komunikasi adalah suatu proses dan transaksi pengiriman pesan dari pihak tertentu melalui media tertentu dalam bentuk-bentuk tertentu sehingga mencapai sasarannya yaitu pihak lain sedemikian rupa sehingga sebagai akibatnya muncullah *feedback* dan akhirnya terjadi hubungan tertentu di antara pihak yang berkomunikasi tadi.

Definisi atau batasan komunikasi yang sering dikutip adalah definisi yang disampaikan oleh Laswell (1948) dalam modelnya yang menyebutkan komunikasi dengan *who - says what - to whom - in which channel - and with what effect* (siapa – mengatakan apa – kepada siapa – dengan media apa – dan dengan efek apa).

Dikaitkan dengan definisi di atas, pengiriman pesan dari pihak tertentu (komunikator) kepada pihak lain (komunikan) tujuannya, *pertama*, memberi *informasi*. Seperti kata Curtis dan kawan-kawan (1992) sebuah organisasi melakukan komunikasi salah satu tujuannya adalah memberikan informasi kepada para klien, kolega, bawahan dan penyelia (supervisor). Masih menurut mereka, tujuan komunikasi adalah untuk *mempengaruhi* orang lain. Komunikasi berguna untuk *merangsang minat*, *mengurangi permusuhan*, dan *mengerakkan masyarakat* untuk melakukan sesuatu tugas atau *mendidik* perilaku. Tujuan lain dari komunikasi adalah untuk *menyelesaikan masalah* dan *membuat keputusan*. Terakhir, tujuan komunikasi adalah *mengevaluasi* perilaku.

Menurut Robby I. Chandra (1995) tingkat kedalaman komunikasi ada empat. *Pertama*, komunikasi basa-basi yang tujuannya membuka pembi-

caraan. Komunikasi demikian bisa berlanjut ke tingkat berikutnya, bisa juga hanya berakhir di situ. *Kedua*, komunikasi yang mengarah kepada tukar-menukar informasi. *Ketiga*, komunikasi yang menuju ke saling tukar penilaian. Yang dipertukarkan di sini antara lain aneka perasaan seperti rasa suka dan tidak suka, kemarahan, kejemuan dan sebagainya. *Dan terakhir*, komunikasi tingkat tertinggi, bertujuan untuk saling bertukar perspektif iman. Sasaran akhir yang diharapkan adalah pertumbuhan bersama baik moral maupun spritual.

Perlunya memahami tingkatan komunikasi ini adalah karena bisa membantu kita dalam menyelesaikan krisis yang terjadi.

Krisis Komunikasi dan Komunikasi Krisis

Untuk tidak mengaburkan pembahasan, perlu dijelaskan hubungan antara krisis komunikasi dan komunikasi krisis. Krisis komunikasi berbeda dengan komunikasi krisis. Krisis komunikasi adalah masalah atau krisis yang terjadi dalam sebuah perusahaan yang disebabkan oleh unsur-unsur komunikasi. Meminjam terminologi *Redi Panuju* (2002) proses komunikasi yang mengandung kemelut (krisis) memiliki ciri :

- ada silang pendapat yang tajam dan tidak menunjukkan adanya itikad atau usaha saling memahami satu sama lain, saling mencari kesalahan pihak lain sehingga berpotensi diikuti tindakan pisik yang destruktif;
- tidak melihat sisi positif atau maksud baik komunikasi, komunikasi hanya untuk merendahkan posisi lawan, komunikasi berjalan secara asimetris dan sulit terjadi konvergensi;
- pesan diterima dengan seleksi ketat, diwarnai emosi dan kecurigaan

sehingga pesan mengalami distorsi. Yang menonjol adalah ego (bukan persamaan sifat, kebiasaan dan sebagainya).

Selain menguraikan krisis komunikasi, *Redi* juga menjelaskan krisis yang terjadi di bagian kehumasan. Menurut *Redi*, krisis kehumasan adalah karena fungsi humas (PR) tidak berjalan dengan efektif. Antara lain dicirikan olehnya humas gagal memproduksi informasi, tidak dipercaya dan orang mencari ke sumber informasi lain; gagal meredam rumors; tidak mengetahui perkembangan yang terjadi dalam internal organisasi; dan top manajer enggan menggunakan informasi dari humas.

Krisis yang disebabkan oleh komunikasi yang mengandung kemelut ataupun krisis yang terjadi di bagian Humas ini juga dapat membahayakan nasib perusahaan. Perselisihan yang memuncak dapat menyebabkan organisasi terpecah, bubar bahkan ke perbuatan kriminal. Tentunya yang terakhir ini bila sampai kepada kontak fisik yang menimbulkan kerugian.

Sebaliknya, komunikasi krisis adalah kegiatan pemberian informasi untuk menjelaskan tentang terjadinya krisis, baik yang disebabkan oleh bencana alam, gangguan teknis, kesalahan manusia maupun karena krisis komunikasi, termasuk upaya-upaya yang telah dilakukan dan akan dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk dapat segera menyelesaikan atau membantu menyelesaikan krisis sehingga krisis tersebut bisa segera ditanggulangi, tidak menimbulkan kerugian yang lebih besar lagi dan tentunya tidak menimbulkan korban jiwa manusia maupun korban luka-luka.

Tujuan komunikasi krisis adalah dalam rangka mencapai tujuan manajemen krisis. Tujuan manajemen krisis adalah, pasti, menghindari krisis lebih di atas segalanya. Namun bila tidak dapat dihindari, tujuannya adalah menghentikan krisis dengan cepat, membatasi kerugian, memulihkan dan mengembalikan kepercayaan publik, meraih kembali reputasi perusahaan yang sudah rusak atau hilang. Keberhasilan komunikasi krisis dilihat dari keberhasilannya dalam membantu mewujudkan tujuan manajemen krisis.

Pengertian Media

Media adalah saluran komunikasi yang dipergunakan untuk menyebarkan pesan sehingga pesan mampu menjangkau komunikan dalam jumlah yang lebih besar, tidak terbatas pada ruang dan waktu. Media yang kita maksudkan dalam penulisan ini adalah media massa meliputi televisi, surat kabar dan majalah tidak termasuk media surat, SMS via HP dan sebagainya.

Media Relations

Media relations atau *press relations* (hubungan pers) menurut *Frank Jefkins* (1992) adalah usaha untuk mencapai publikasi atau penyiaran yang maksimum atas suatu pesan atau informasi PR dalam rangka menciptakan pengetahuan dan pemahaman bagi khalayak dari perusahaan yang bersangkutan. Menurut *Jefkins* lebih lanjut, tujuan pokok diadakannya hubungan pers adalah menciptakan pengetahuan dan pemahaman, bukan semata-mata untuk menyebarkan suatu pesan sesuai keinginan perusahaan induk atau klien demi mendapatkan suatu citra atau sosok yang lebih indah dari pada aslinya di mata umum.

Jefkins menambahkan, seluruh materi pers harus bebas nilai dan kepentingan sepihak. Semua pesan atau berita yang disampaikan kepada khalayak harus sebagaimana adanya. Kepentingan masyarakat harus didahulukan atau diutamakan. Sehingga oleh karenanya, sambutan masyarakat dengan sendirinya akan positif. Menurut *Jefkins*, PR memperoleh sambutan positif karena meneguhkan kejujuran. Selain sambutan yang positif, publisitas yang baik – seperti yang diinginkannya – akan diraih dan pada saat yang sama seluruh kepentingannya pun terpenuhi.

Mengenal Cara Kerja Media

Media massa adalah media yang dalam menyebarkan informasinya didasarkan pada kecepatan penyampaian, keakuratan, aktualitas, seimbang dan mengedepankan kepentingan pembacanya serta membantu pembacanya untuk dapat mencerna informasi yang disampaikannya dengan mudah dan sederhana.

Mereka bertindak demikian karena waktu orang yang membaca atau menyaksikan tayangannya sangat singkat dan pembacanya hadir dari masyarakat yang bersifat heterogen baik dalam hal usia, keahlian, pengetahuan dan latar belakang pengalamannya namun tetap mempertahankan tingkat kekritisan. Selain itu, mereka selalu berusaha memenangkan persaingan antarsesama media yang tingkat kompetisinya demikian tinggi. Terakhir, harus terus berusaha merebut perhatian pembacanya karena di luar mereka terdapat jutaan informasi yang menerpa dan juga menarik perhatian.

Optimalisasi Fungsi Media Relations

Setelah membahas berbagai definisi, tujuan, teori dan strategi dari berbagai konsep di atas, kini sampailah pada pembahasan tentang bagaimana mengoptimalkan fungsi media relations. Namun yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana fungsi *media relations* yang tidak optimal (biasa-biasa saja) dan bagaimana yang optimal?

Dari uraian di atas, dapat dikemukakan di sini, hubungan atau *media relations* yang tidak optimal adalah hubungan yang hanya sebatas hubungan antara sumber berita dan pencari berita. Tanpa muatan nuansa. Humas (PR) sebagai sumber informasi dan pers sebagai pencari informasi. Hubungannya bersifat hubungan normatif semata. Berbagai potensi dan peluang yang memberikan keuntungan tidak dimanfaatkan sebaik mungkin.

Sebaliknya, hubungan atau *media relations* yang optimal adalah hubungan yang mengedepankan berbagai kepentingan untuk keuntungan bersama. Dengan tanpa mengorbankan kepentingan publik, PR mampu menjadikan pers berpihak pada perusahaannya. Menjadikan sosok pers lebih *manusiawi* menurut ukuran perusahaan. Pers juga dapat dimanfaatkan untuk berperan sebagai *Early Warning Sistem*, memberi informasi awal sehingga perusahaan dapat terhindar dari masalah atau krisis. Dengan tindakan tersebut, seluruh fungsi, seluruh potensi yang terkandung dalam hubungan tersebut dimanfaatkan sebaik mungkin sehingga akhirnya penanganan komunikasi krisis berjalan dengan baik dan krisis dapat lebih cepat selesai.

Namun demikian pertanyaan berikut yang muncul adalah bagaimana

caranya agar hubungan tersebut bisa lebih optimal, dalam arti menciptakan hubungan yang paling menguntungkan buat perusahaan?

Pertama, sejalan dengan prinsip dan cara kerja media yang telah diuraikan di atas, untuk mendapatkan liputan pemberitaan yang luas, dalam memberikan data dan informasi kepada media, data dan informasi tersebut harus lengkap (memenuhi syarat 5 W + 1 H), akurat, aktual, berimbang dan yang terpenting adalah memiliki nilai berita (*news value*). Nilai berita ini penting karena sebuah informasi layak dijadikan berita atau tidak tergantung pada nilai yang terkandung di dalamnya. Berita yang tidak ada nilainya tidak akan dikonsumsi oleh pembaca, pendengar ataupun pemirsanya.

Kedua, dalam teori komunikasi dikenal model-model komunikasi seperti *agenda setting*, *gate keeper*, *uses and gratification*, dan sebagainya. Dari sekian banyak teori, teori *agenda setting* inilah yang menjadikan banyak manajer atau pimpinan perusahaan takut berhubungan dengan pers. Akibat ketakutan ini, kerap hubungan pers dan PR kurang lancar. Teori atau model ini memiliki proposisi bahwa agenda media mempengaruhi agenda publik. Bentuk ketakutan itu berwujud dalam bentuk anggapan yang bila diuraikan akan berbunyi, "Lebih sedikit berhubungan dengan pers lebih baik". Lebih sedikit berita yang keluar lebih baik. Karena pers punya agenda tersembunyi yang cenderung lebih merugikan perusahaan ketimbang menguntungkan, maka pers perlu dihindari.

Pendapat itu ada benarnya namun tidak semuanya benar. *Laurenc Barton* (1993) salah satu pakar dalam manajemen krisis mengatakan adalah

penting buat pimpinan perusahaan untuk belajar bahwa pers bukanlah musuh. Ada memang pers yang buruk, namun lebih banyak pers yang memegang teguh etika. Selain itu, dengan menghindari bicara pada pers saat krisis, pers akan mencari informasi dari sumber lain yang sudah tentu tidak selamanya baik buat perusahaan.

Terlepas dari upaya banyak pakar komunikasi massa yang berusaha mencegah agar berita media tidak untuk memperjuangkan kepentingan pejabat, sebagai PR, para jurubicara perusahaan tersebut harus mampu mempengaruhi berita media. Ini bukan hal aneh tapi memang betul-betul mutlak harus.

Agenda media bisa dikompromikan. Artinya, berita apa yang akan dimuat oleh media, bisa juga “diatur” oleh PR. PR bisa mempengaruhi pers sehingga berita yang akan dimuat adalah berita yang sudah diatur oleh PR. Ini bisa terjadi karena hubungan baik membuat wartawan saat akan mengangkat berita akan bertanya lebih dulu, “Berita apa yang perlu diangkat?” Namun tentunya hubungan baik itu juga harus disokong oleh kejelian dan keterampilan yang dimiliki PR. Ia harus memiliki modal memahami cara kerja media, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan pers, menguasai nilai berita dan memahami *vulnerable analysis*.

Oleh karena itu, berhubungan baik dengan media saat krisis bukan sekedar memberikan kesempatan kepada media berhubungan dengan tim krisis. Penciptaan hubungan baik dimulai saat perusahaan menunjuk juru bicara dan menentukan strategi menghadapi krisis. Juru bicara, yang umumnya pasti di *take over* oleh PR, harus pula memahami soal *news value*

dan berikutnya menguasai *vulnerable analysis*.

Itulah sebabnya menempatkan orang yang disukai pers sebagai juru bicara adalah kunci sukses berikutnya. Cirinya, orang tersebut adalah orang yang memahami *news value* karena fakta atau opini yang mengandung *news value* adalah makanan pers. Memang ini yang sulit dilakukan oleh perusahaan karena hanya sedikit saja orang yang memahami atau memiliki *background* komunikasi. Namun dengan sedikit pelatihan, dan seiring dengan berlalunya waktu, mereka akan menguasainya.

Tentang *vulnerable analysis*, komunikasi krisis terkait erat dengan *vulnerable analysis*. *Vulnerable analysis* adalah analisis berbagai kemungkinan yang dapat menyebabkan perusahaan terjatuh ke dalam krisis. Karena kemungkinan penyebab sudah diketahui, perusahaan bisa bersiap-siap, bisa mengantisipasi. Perusahaan bisa menyiapkan *crises planning* sehingga saat krisis terjadi mereka tidak terlalu terkejut, sudah bersiap-siap sehingga kecepatan penanggulangannya bisa diraih. Konsekuensi logisnya adalah juru bicara mengetahui benar tentang krisis tersebut, bisa menjelaskan soal krisis kepada pers dengan detil. Bila penjelasan tersebut dikaitkan dengan nilai berita dan sejauh tidak merugikan perusahaan, pers senang dan perusahaan tidak dirugikan. Terakhir, masyarakat, publik dan semua pihak yang terkait mendapatkan manfaat dan memperoleh hikmah positif lainnya.

Ketiga, hindari hubungan yang bersifat jual beli berita, hanya berhubungan dengan pers di saat perlu saja. Bina hubungan terus menerus sehingga kehadiran pers sudah selayaknya hubungan pertemanan. Hubungan baik tersebut juga akan men-

dorong insan pers menjadi “PR perusahaan” yang “ditempatkan” di perusahaan media pers. Meminjam terminologi militer khususnya TNI (Tentara Nasional Indonesia), pers adalah pegawai perusahaan yang di BKO-kan (Bawah Komando), ditempatkan, di perusahaan dengan tidak meninggalkan ciri-ciri, watak, tugas pokok, dan fungsi jurnalistiknya.

Keempat, hubungan baik itu juga akan menjadikan pers lebih santun dari biasanya, tidak lagi berpatahkan pada *bad news is good news* tapi mengandalkan fakta yang aktual dan akurat namun tetap berimbang. Mereka akan memberikan kesempatan pada perusahaan untuk bicara lebih panjang dari yang semestinya.

PR harus membantu pers untuk menjalankan fungsinya dengan baik, jangan menyembunyikan fakta. Mengapa demikian, sebab fakta adalah fakta, tidak bisa disembunyikan, yang bila disembunyikan bisa mencelakai si wartawan itu sendiri (Wartawan lain dapat berita mengapa dia tidak? Ini akan mencelakai dia, disemprot habis oleh redaktornya). Menyembunyikan fakta sama artinya menciptakan musuh baru. Bahwasanya ada informasi yang masih perlu disimpan, belum diberikan pada wartawan, itu beda. Yang dibenci wartawan adalah menyembunyikan fakta. Menyimpan informasi, mereka masih memakluminya.

Kelima, membina pers bukan seperti orang yang memiliki “perewang” atau orang yang memelihara “makhluk halus” untuk memperkaya diri—sebagaimana pendapat beberapa pimpinan perusahaan—yang bila tidak diberi “makan” akan mengisap darah atau mengambil korban jiwa keluarga pemilik atau pemeliharanya. Memelihara pers adalah ibarat menyuntikkan serum *anti body* untuk memperkuat

daya tahan tubuh sehingga tubuh kuat menghadapi serangan virus, bakteri atau benda berbahaya lain.

Keenam, kembali ke pengertian komunikasi sebagaimana diutarakan Robby I. Chandara, saat krisis, sudah tentu komunikasi yang dilaksanakan bukan lagi komunikasi basa-basi yang salah satu tujuannya untuk membuka dan memulai pembicaraan. Pada komunikasi krisis kegiatan komunikasi langsung mengarah pada tukar menukar informasi. Di sini PR harus bisa memberikan informasi yang jelas dan detil tentang krisis yang sedang berlangsung serta dampak yang bisa dilihat oleh mata dan langsung dirasakan bersama oleh seluruh *stakeholders* perusahaan.

Untuk komunikasi tukar penilaian, PR harus mengetahui bagaimana perasaan yang sedang dirasa oleh komunikan atau oleh publiknya sehingga bisa memberikan perasaan empati dan simpati. Namun yang lebih penting di sini adalah PR harus sudah menjelaskan secara detil berbagai upaya yang telah, sedang dan akan kita lakukan untuk menanggulangi dan menyelesaikan krisis. Di sisi lain, yang juga penting adalah mereka harus menjelaskan *standpoint* (posisinya) pada komunikan, pada publik, kepada seluruh *stakeholders* yang terkena dampak dan kepada seluruh anggota keluarganya. Sejauh mana sikap dan kepedulian perusahaan terhadap krisis maupun akibat yang ditimbulkannya. Berikan informasi yang seluas-luasnya apa wujud tanggung jawab perusahaan terhadap mereka. Tujuan dari tahap ini adalah agar mereka bisa menilai dan meyakini bahwa perusahaan menghargai dan menghormati mereka.

Yang terakhir adalah pada pertukaran perspektif iman. Komuni-

kasi yang dibangun harus dibawa kepada tahapan keempat ini. Selain menunjukkan adanya kepedulian, yang lebih penting adalah PR perlu menginformasikan atau membentuk kesan bahwa tidak ada yang dapat mencegah musibah bila musibah itu terpaksa harus terjadi. Secara persuasif PR harus mengupayakan komunikasi yang membawa pesan bahwa musibah yang terjadi, meski sudah berusaha menghindari namun jika yang mahakuasa sudah mengijinkan terjadi, maka terjadilah. Yang penting, perusahaan atau organisasi bertanggung jawab terhadap kerugian yang ditimbulkannya.

Dari uraian di atas, diperoleh satu kesimpulan, PR akan berhasil baik bila mampu membawa komunikasi krisis dan sasaran komunikasinya masuk ke dalam komunikasi yang mengandung perspektif iman, karena pada intinya manusia –walau tidak beriman sekalipun memiliki pandangan-pandangan dan tujuan-tujuan yang bersifat religius. Ada satu kekuasaan besar di luar nalar manusia yang dapat menentukan nasib manusia.

Juga perlu diperhatikan, setiap *statement* atau setiap pernyataan yang dikeluarkan dalam komunikasi krisis baik berupa penjelasan, keterangan dan sebagainya harus dilakukan dengan hati-hati. Kehati-hatian di sini dimaksudkan agar tidak semakin memperkeruh suasana, tidak membuat masalah semakin kompleks, yang menimbulkan komplikasi. Oleh karena itu hanya boleh ada satu suara yang keluar dari perusahaan. Penanganan krisis tidak seperti bermain catur, ada langkah *desperado*, mengorbankan yang satu biji catur guna menyelamatkan buah yang memiliki nilai lebih besar, bahkan menyelamatkan permainan

catur itu sendiri. Dalam krisis tidak dikenal tindakan demikian. Setiap *item* (point) dalam perusahaan adalah penting dan berharga sehingga perlu dipertahankan. Tidak dikenal mengorbankan satu nyawa untuk menyelamatkan yang lain. Terakhir, tidak memancing polemik. Dan sejalan dengan prinsip-prinsip hubungan media di atas, komunikasi yang bernuansakan adanya perspektif iman tentu akan lebih mengkristalkan strategi optimalisasi hubungan pers. Penanganan krisis perusahaan tidak hanya dilandasi kepada tujuan mengejar laba, dan kelanggengan semata, namun ada tanggung jawab moral yang dilandasi keimanan yang kuat.

Kesimpulan

Kini sebagai sebuah industri, perusahaan media massa memang masih berpedoman pada prinsip-prinsip ekonomi, mengeluarkan modal sekecil-kecilnya namun meraih keuntungan sebesar-besarnya. Ada memang media yang menghalalkan segala cara untuk mewujudkan cita-citanya tersebut. Tapi tidak seluruhnya demikian. Masih ada yang berpegang teguh pada etika. Bahkan selain memberi informasi, menghibur dan menjadi media pemasaran sebagaimana dikatakan F.S. Siebert (dalam Rivers, et.al. 2003: 93) kini media memiliki nilai-nilai lain. Ada nilai-nilai kemanusiaan di situ. Ada nilai-nilai kasih dan kebersamaan di situ. Ini tentu dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mendukung fungsi PR dalam menjalankan komunikasi krisisnya.

Oleh karena itu ungkapan berbahasa jawa, “*Ulo marani gebuk!*” yang artinya ular mendatangi pertunjukan, seolah PR datang mendekati pers untuk minta dipukul oleh pers

adalah tidak benar. Demikian pula ungkapan, "Kalau pers tidak tahu, mengapa diberi tahu?" juga salah besar. Fakta adalah fakta, tidak dapat disembunyikan. Berikan fakta, namun fakta yang mengandung nilai berita buat pers dan mampu mengangkat citra dan reputasi yang terganggu akibat krisis.

Ungkapan Ustad Jefri Al Bukhori, yang sedang naik daun yang berkata, "Silahkan berjinah asal Tuhan tidak tahu!" dapat dijadikan bahan pemahaman. Boleh berbohong atau boleh menyembunyikan sebuah informasi pada pers, asal tidak ada seorang pun yang tahu, baik itu pegawai dalam perusahaan, publik, stakeholders, konsumen maupun Anda sendiri.

Saran

Terakhir, dalam menurunkan beritanya, di luar nilai berita yang ada, tiap media memiliki sudut pandang atau caranya sendiri-sendiri. Selain itu, media dalam menulis beritanya juga mengikuti *trend* dan *framing* yang menjiwai media tersebut. Sesuaikan informasi yang diberikan perusahaan dengan trend dan framing tersebut. Dengan dipenuhinya saran-saran tersebut mudah-mudahan jawaban pertanyaan tulisan ini dapat terjawab. Pemanfaatan media untuk keberhasilan komunikasi krisis kita lebih optimal.

Daftar Pustaka

Abdullah, Aceng, "*Press Relations*, Kiat Berhubungan Dengan Media", Rosda, Bandung, 2000.

Ancok, Djamaludin, et.al, "*Dasar-Dasar Ilmu Sosial untuk Public Relations*", PT. Bina Rena Pariwara, Jakarta, 1992.

Antoni, "Riuhnya Persimpangan Itu", Tiga Serangkai, Solo, 2004.

Anwar, Rosihan, "Bahasa Jurnalistik dan Komposisi", Media Abadi, Jakarta, 2004.

Barton, Laurence, "*Crisis in Organizations*", Cincinnati, College Division, South-Western Publishing Co, Ohio, 1993.

Blake, Reed H. & Haroldsen, Edwin O, "Taksonomi Konsep Komunikasi", terjemahan Papyrus, Surabaya, 2003.

Brigham, Eugene F. & Houston, Joel F, "Manajemen Keuangan", terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1999.

Chandra, Robby I, "Teologi dan Komunikasi", Duta Wacana University Press, Yogyakarta, 1996.

Curtis, Dan B., et.al, "Komunikasi Bisnis dan Profesional", terjemahan Bandung: Rosda, Bandung, 2000.

Jafkins, Frank, "*Public Relations*", Edisi Keempat – terjemahan Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.

Jurnal ISKI, Vol. VII, "Manajemen Krisis", Trend Media, Jakarta, 1998.

Kasali, Rhenald, "Manajemen Public Relations", Grafiti, Jakarta, 1994.

McQuail, Denis & Windahl, Sven, "Model-Model Komunikasi",

- terjemahan, Uni Primas,
Jakarta, 1985.
- Nugroho, Bimo, et.al, "Politik Media
Mengemas Berita", Institut
Studi Arus Informasi, Jakarta,
1999.
- Panuju, Redi, "Krisis *Public Relations*",
Pustaka Pelajar, Yogyakarta,
2002.
- Porter, Michael E, "Keunggulan
Bersaing", terjemahan,
Penerbit Erlangga, Jakarta,
1993.
- Rivers, William L., et.al, "Media Massa
& Masyarakat Modern",
terjemahan, Prenada Media,
Jakarta, 2004.