

Komunikasi Krisis dan Risiko

Dr. Drs. Moehammad Gafar Yoedtadi, M.Si.



Komunikasi Krisis dan Risiko

Moehammad Gafar Yoedtadi



Komunikasi Krisis dan Risiko

ISBN:

Hak Cipta 2026 pada Penulis

Hak penerbitan pada UNTAR PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit UNTAR PRESS.

Penulis:

Moehammad Gafar Yoedtadi

Editor:

Wulan Purnama Sari

Lay out

Chiara Rizka Yukianti

Desain sampul:

Matthew Ricky Wijaya



Penerbit UNTAR PRESS

Universitas Tarumanagara

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 605/Anggota Luar Biasa/DKI/2021

LPPM, Gedung M Lt. 5 Kampus 1 Universitas Tarumanagara

Letjen S. Parman St No.1, RT.6/RW.16, Tomang, Grogol Petamburan, Jakarta Barat, 11440

Telp. (021) 5671747 ext. 215

E-Mail: publikasi@untar.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan I, _____ 2026

KATA PENGANTAR

Buku Komunikasi Krisis dan Risiko tidak hanya menyajikan landasan teoretis yang kokoh, tetapi juga menawarkan studi kasus dan praktik-praktik terbaik yang dapat diimplementasikan secara langsung dalam menghadapi berbagai skenario krisis dan risiko. Pembahasan yang mendalam mengenai peran media sosial, manajemen reputasi, dan etika komunikasi dalam konteks krisis menjadikan buku ini sebagai panduan yang sangat berharga bagi mahasiswa, akademisi, praktisi komunikasi, serta para pengambil keputusan di berbagai sektor. Buku ini dapat menjadi bekal yang kuat bagi para pembaca dalam mengembangkan kompetensi komunikasi yang adaptif dan responsif terhadap dinamika lingkungan yang terus berubah.

Semoga buku Komunikasi Krisis dan Risiko dapat memberikan manfaat yang luas bagi pengembangan ilmu komunikasi di Indonesia, serta menjadi sumber inspirasi bagi para pembaca untuk terus meningkatkan profesionalisme dan integritas dalam menjalankan praktik komunikasi.

Dr. Sinta Paramita, S.I.P., M.A.
Dekan Fakultas Ilmu Komunikasi
Universitas Tarumanagara

PRAKATA

Krisis dan risiko telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan organisasi dan masyarakat. Globalisasi, digitalisasi, perubahan iklim, disrupsi teknologi, serta meningkatnya kompleksitas sosial-politik membuat organisasi, baik publik maupun privat, beroperasi dalam kondisi ketidakpastian permanen. Dalam situasi ini, krisis tidak lagi dapat dipahami sebagai peristiwa luar biasa yang jarang terjadi, melainkan sebagai realitas yang menuntut kesiapsiagaan berkelanjutan.

Di tengah kondisi tersebut, komunikasi memainkan peran sentral. Krisis bukan hanya soal apa yang terjadi, tetapi bagaimana peristiwa tersebut dimaknai, dikomunikasikan, dan dinegosiasikan di ruang publik. Banyak krisis membesar bukan semata-mata karena besarnya kerusakan, melainkan akibat kegagalan komunikasi, keterlambatan informasi, pesan yang kontradiktif, kurangnya empati, atau hilangnya kepercayaan publik.

Buku ajar Komunikasi Krisis dan Risiko ini disusun untuk memberikan pemahaman konseptual, teoretis, dan aplikatif mengenai peran komunikasi dalam mengelola ketidakpastian, risiko, dan krisis. Buku ini memadukan perspektif komunikasi, etika, kepemimpinan, peran media, dan kebijakan publik, serta mengintegrasikan konteks digital dan sektoral seperti pariwisata, kesehatan publik, krisis siber, dan organisasi publik.

Buku ajar ini tidak hanya ditujukan untuk mahasiswa magister Ilmu Komunikasi Fikom Universitas Tarumanagara, tetapi diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi komunikasi, pejabat publik, serta siapa pun yang berkepentingan dengan pengelolaan krisis dan risiko secara komunikatif, etis, dan bertanggung jawab.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	v
BAB 1 PENGANTAR KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO	10
A. Tujuan Pembelajaran	10
B. Pendahuluan	10
C. Pengertian Risiko	11
D. Pengertian Krisis	12
D. Perbedaan Risiko dan Krisis	14
E. Krisis sebagai Fenomena Sosial dan Komunikasi	14
F. Karakteristik Krisis dalam Organisasi Modern	15
G. Tahapan Krisis	15
H. Komunikasi Krisis dan Risiko sebagai Fungsi Strategis	18
I. Tantangan Komunikasi Krisis di Era Digital	19
J. Evaluasi / Soal Latihan	19
BAB 2 TEORI-TEORI DALAM KOMUNIKASI KRISIS	20
A. Tujuan Pembelajaran	20
B. Pendahuluan	20
C. Posisi Teori dalam Studi Komunikasi Krisis	21
D. Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	21
E. Klasifikasi Jenis Krisis dalam SCCT	22
F. Strategi Respons Krisis dalam SCCT	22
G. Image Repair Theory	23
H. Strategi Utama dalam Image Repair Theory	24
I. Integrasi SCCT dan Image Repair Theory	25
J. Rhetorical Arena Theory	26
K. Discourse of Renewal	27

L.	Prinsip Utama Discourse of Renewal	28
M.	Perbandingan dan Integrasi Teori	28
N.	Evaluasi / Soal Latihan	29
BAB 3	KOMUNIKASI RISIKO DAN MANAJEMEN KETIDAKPASTIAN	30
A.	Tujuan Pembelajaran	30
B.	Pendahuluan (Jika Dibutuhkan)	30
C.	Konsep Risiko dalam Perspektif Komunikasi	31
D.	Komunikasi Risiko dan Komunikasi Krisis	32
E.	Persepsi Risiko Publik	33
F.	Prinsip-Prinsip Dasar Komunikasi Risiko yang Efektif	34
G.	Hambatan dalam Komunikasi Risiko	35
H.	Social Amplification of Risk Framework (SARF)	35
I.	Evaluasi / Soal Latihan	36
BAB 4	PERENCANAAN KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO	37
A.	Tujuan Pembelajaran	37
B.	Pendahuluan	37
C.	Pentingnya Perencanaan Komunikasi Krisis	38
D.	Komunikasi Krisis sebagai Bagian dari Manajemen Risiko	38
E.	Unsur Utama Rencana Komunikasi Krisis	39
F.	Peran Juru Bicara dalam Perencanaan Krisis	39
G.	Simulasi dan Latihan Komunikasi Krisis	40
H.	Tantangan dalam Implementasi Perencanaan Krisis	41
I.	Evaluasi / Soal Latihan	42
BAB 5	PERAN MEDIA DALAM KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO	44
A.	Tujuan Pembelajaran	44
B.	Pendahuluan	44
C.	Media sebagai Aktor dalam Krisis dan Risiko	45
D.	Nilai Berita dan Logika Pemberitaan Krisis	46
E.	Framing Media dan Persepsi Publik	47
F.	Media Relations dalam Situasi Krisis	48
G.	Evaluasi / Soal Latihan	50
BAB 6	KOMUNIKASI KRISIS DI ERA MEDIA SOSIAL	51

A.	Tujuan Pembelajaran	51
B.	Pendahuluan (Jika Dibutuhkan)	51
C.	Karakteristik Krisis di Era Media Sosial	52
D.	Social-Mediated Crisis Communication (SMCC) Model	53
E.	Aktor dalam Model SMCC	54
F.	Influencer, Citizen Journalism, dan Krisis Digital	54
G.	Strategi Komunikasi Krisis di Media Sosial	55
H.	Etika Komunikasi Krisis Digital	56
I.	Integrasi Media Sosial dengan Strategi Krisis Organisasi	58
J.	Evaluasi / Soal Latihan	59
BAB 7 ETIKA DALAM KOMUNIKASI KRISIS		60
A.	Tujuan Pembelajaran	60
B.	Pendahuluan (Jika Dibutuhkan)	60
C.	Krisis sebagai Ujian Etika Organisasi	61
D.	Definisi dan Ruang Lingkup	62
E.	Perspektif Teoretis Etika dalam Komunikasi Krisis	63
F.	Dilema Etika dalam Komunikasi Krisis	64
G.	Prinsip-Prinsip Etis dalam Komunikasi Krisis	66
H.	Pemulihan Krisis Secara Etis	66
I.	Integrasi Etika dalam Protokol Komunikasi Krisis	67
J.	Evaluasi / Soal Latihan	68
BAB 8 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), REPUTASI, DAN KRISIS		70
A.	Tujuan Pembelajaran	70
B.	Pendahuluan	70
C.	Pengertian Corporate Social Responsibility	71
D.	Reputasi Sebagai Aset Strategis	72
E.	CSR sebagai Modal Reputasi dalam Krisis	73
F.	Integrasi CSR dalam Komunikasi Risiko	74
G.	CSR Simbolik dan CSR Washing	75
H.	CSR, Etika, dan Legitimasi Organisasi	77
B.	Evaluasi / Soal Latihan	78

BAB 9 KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO DALAM INDUSTRI PARIWISATA	79
A. Tujuan Pembelajaran	79
B. Pendahuluan	79
C. Karakteristik Krisis dalam Industri Pariwisata	80
D. Risiko dan Ketidakpastian dalam Pariwisata	82
E. Peran Komunikasi dalam Krisis Pariwisata	82
F. Tourism Resilience Framework	84
G. Tahapan dalam Tourism Resilience Framework	85
H. Komunikasi Risiko dan Keterlibatan Komunitas Lokal	85
I. Media, Pariwisata, dan Pemulihan Citra Destinasi	86
J. Tantangan Etis dalam Komunikasi Krisis Pariwisata	87
K. Evaluasi/Soal Latihan	88
BAB 10 KOMUNIKASI RISIKO DAN KRISIS KESEHATAN PUBLIK	89
A. Tujuan Pembelajaran	89
B. Pendahuluan	89
C. Karakteristik Risiko dalam Kesehatan Publik	90
D. Komunikasi Risiko Kesehatan	91
E. Komunikasi Krisis Kesehatan	92
F. Ketidakpastian Ilmiah dan Tantangan Komunikasi	93
G. Media, Informasi Kesehatan, dan Kepanikan Publik	94
H. Social Amplification of Risk Framework (SARF) dalam Kesehatan Publik	96
I. Dampak Sosial Amplifikasi Risiko Kesehatan	97
J. Kepercayaan Publik dan Konsistensi Pesan	98
K. Evaluasi/Soal Latihan	99
BAB 11 KRISIS SIBER DAN KOMUNIKASI KRISIS	100
A. Tujuan Pembelajaran	100
B. Pendahuluan	100
C. Karakteristik Krisis Siber	102
D. Insiden Siber, Keadaan Darurat, dan Krisis	102
E. Krisis Siber sebagai Krisis Reputasi dan Kepercayaan	103

F.	Prinsip Komunikasi Krisis Siber	104
G.	Peran Tim Manajemen Krisis Siber	105
H.	Etika dan Akuntabilitas dalam Krisis Siber	106
I.	Pembelajaran Pascakrisis Siber	108
J.	Evaluasi/Soal Latihan	108
BAB 12 KOMUNIKASI KRISIS PADA ORGANISASI		109
A.	Tujuan Pembelajaran	109
B.	Pendahuluan	109
C.	Karakteristik Krisis Organisasi Publik	110
D.	Komunikasi Krisis, Legitimasi, dan Demokrasi	111
E.	Prinsip Komunikasi Krisis Organisasi Publik	113
F.	Krisis Publik, Media, dan Kepercayaan Warga	113
G.	Pembelajaran Pascakrisis dalam Organisasi Publik	115
H.	Evaluasi/Soal Latihan	116
BAB 13 KEPEMIMPINAN DALAM KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO		117
A.	Tujuan Pembelajaran	117
B.	Pendahuluan	117
C.	Krisis sebagai Ujian Kepemimpinan	118
D.	Tugas Inti Kepemimpinan Krisis	119
E.	Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kepercayaan Publik	120
F.	Etika Kepemimpinan dalam Krisis	121
G.	Dinamika Psikologis Pengambilan Keputusan Krisis	122
H.	Kepemimpinan Risiko dan Budaya Resiliensi	123
I.	Kepemimpinan Krisis dalam Konteks Digital dan Jaringan	124
J.	Evaluasi/Latihan Soal	125
DAFTAR PUSTAKA		127
GLOSARIUM		135
INDEKS		142
HASIL SCANNING SIMILARITY		144
KOMENTAR REVIEWER		145
BIOGRAFI PENULIS		146

BAB 1

PENGANTAR KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan konsep dasar risiko dan krisis dalam perspektif komunikasi
2. Membedakan risiko dan krisis secara konseptual dan operasional
3. Memahami krisis sebagai fenomena sosial dan konstruksi komunikasi
4. Mengidentifikasi tahapan krisis dan peran komunikasi pada setiap tahap
5. Menjelaskan pentingnya komunikasi krisis dan risiko dalam konteks organisasi modern


Krisis telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan organisasi modern, baik organisasi bisnis, organisasi publik, lembaga kesehatan, maupun institusi sosial dan budaya. Dalam dunia yang semakin terhubung oleh globalisasi, digitalisasi, dan arus informasi yang cepat, krisis tidak lagi bersifat insidental atau lokal, melainkan kompleks, multidimensional, dan berpotensi memiliki dampak luas. Sebuah gangguan kecil dapat dengan cepat berkembang menjadi krisis besar ketika ia diamplifikasi oleh media, disalahartikan oleh publik, atau ditangani dengan cara yang keliru.

Dalam konteks ini, krisis tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kegagalan teknis atau manajerial. Krisis adalah fenomena komunikasi. Yakni, cara suatu organisasi memaknai situasi, menyampaikan informasi, merespons publik, dan membangun narasi selama krisis. Hal tersebut akan menentukan arah dan dampak krisis.

Dua organisasi yang menghadapi peristiwa krisis yang serupa dapat mengalami konsekuensi yang sangat berbeda. Bukan karena krisis itu sendiri, melainkan karena perbedaan dalam komunikasi krisis yang dijalankan.

Selain krisis, konsep risiko menjadi elemen kunci yang tidak dapat dipisahkan. Risiko berkaitan dengan potensi ancaman di masa depan, sedangkan krisis merupakan realisasi dari risiko yang tidak dikelola secara efektif. Oleh karena itu, komunikasi krisis tidak dapat dilepaskan dari komunikasi risiko. Keduanya membentuk satu spektrum pengelolaan ketidakpastian, mulai dari pencegahan, kesiapsiagaan, respons, hingga pembelajaran pascakrisis.

Bab ini bertujuan memberikan landasan konseptual mengenai komunikasi krisis dan risiko. Pembahasan mencakup definisi dasar, perbedaan antara risiko dan krisis, krisis sebagai konstruksi sosial dan komunikatif, tahapan krisis, serta peran strategis komunikasi dalam mengelola ketidakpastian. Sebagai bab pembuka, bagian ini dirancang untuk membangun kerangka berpikir mahasiswa agar mampu melihat krisis secara kritis, reflektif, dan komunikatif, bukan sekadar teknis atau prosedural.

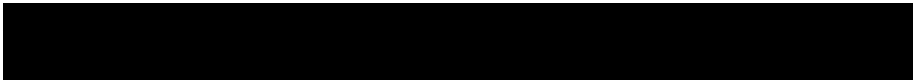


Risiko secara umum merujuk pada kemungkinan terjadinya suatu peristiwa yang dapat menimbulkan kerugian, bahaya, atau dampak negatif pada masa mendatang (W. T. Coombs, 2020). Risiko memiliki sifat *anticipatory*, yaitu berorientasi pada masa depan dan berkaitan erat dengan kondisi ketidakpastian. Dalam konteks organisasi, risiko muncul karena setiap aktivitas organisasi selalu melibatkan berbagai faktor yang tidak sepenuhnya dapat dikendalikan. Ketidakpastian inilah yang membuat organisasi perlu mengidentifikasi, memahami, dan mengelola risiko secara sistematis.

Sumber risiko dalam organisasi sangat beragam. Risiko dapat muncul dari aspek operasional, seperti kegagalan sistem produksi atau kesalahan prosedur kerja. Risiko juga dapat berasal dari aspek finansial, misalnya fluktuasi pasar, perubahan kebijakan ekonomi, atau kesalahan pengelolaan investasi. Selain itu, terdapat risiko reputasi, yaitu potensi kerusakan citra organisasi akibat tindakan yang dianggap tidak etis atau tidak bertanggung jawab (W. T. Coombs & Holladay, 2022). Dalam perkembangan modern, organisasi juga menghadapi risiko yang berkaitan dengan lingkungan, sosial, dan politik, seperti konflik dengan komunitas lokal, tekanan dari kelompok advokasi, atau perubahan regulasi pemerintah (W. T. Coombs, 2020).

Namun, penting untuk dipahami bahwa risiko tidak selalu bersifat objektif dan semata-mata ditentukan oleh data teknis atau perhitungan probabilitas. Persepsi masyarakat sering kali memainkan peran besar dalam menentukan apakah suatu situasi dianggap berisiko atau tidak. Sebuah aktivitas yang menurut para ahli memiliki tingkat risiko rendah sebaliknya dapat dipersepsikan sebagai ancaman serius oleh masyarakat. Hal ini terjadi terutama pada isu yang berkaitan dengan kesehatan, keselamatan publik, atau kelestarian lingkungan (Doorley & Garcia, 2015).

Perbedaan antara penilaian teknis dan persepsi publik inilah yang menjadikan komunikasi risiko sangat penting. Melalui komunikasi yang jelas, terbuka, dan berbasis fakta, organisasi dapat membantu publik memahami tingkat risiko yang sebenarnya. Sekaligus organisasi dapat membangun kepercayaan dalam menghadapi berbagai ketidakpastian yang mungkin muncul.



Krisis dapat dipahami sebagai kondisi ketika suatu risiko benar-benar terwujud dan menimbulkan gangguan serius terhadap keberlangsungan organisasi (W. T. Coombs, 2017). Gangguan tersebut dapat memengaruhi berbagai aspek penting, seperti fungsi operasional,

reputasi, legitimasi institusional, hingga tingkat kepercayaan publik. Dalam situasi krisis, organisasi tidak hanya menghadapi masalah teknis, tetapi juga tekanan sosial dan komunikasi yang sangat kuat (W. T. Coombs & Holladay, 2022). Oleh karena itu, krisis sering dipandang sebagai titik kritis yang dapat menentukan masa depan organisasi.

Secara umum, menurut W. T. Coombs & Holladay (2022), krisis memiliki beberapa karakteristik utama.

Pertama adalah tingkat ketidakpastian yang tinggi. Informasi pada tahap awal krisis sering kali tidak lengkap, bahkan saling bertentangan. Kondisi ini membuat organisasi harus mengambil keputusan dalam situasi yang belum sepenuhnya jelas.

Kedua adalah tekanan waktu. Krisis menuntut respons yang cepat karena perhatian publik dan media biasanya muncul dalam waktu singkat setelah peristiwa terjadi.

Ketiga adalah tingginya perhatian publik dan media. Dalam era komunikasi digital, sebuah peristiwa yang dianggap sebagai krisis dapat dengan cepat menjadi isu publik yang luas. Pemberitaan media dan percakapan di media sosial dapat memperbesar dampak krisis serta membentuk persepsi masyarakat terhadap organisasi.

Keempat krisis juga memiliki potensi dampak yang luas dan berjangka panjang. Dampak tersebut tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga dapat memengaruhi hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan, kepercayaan publik, serta stabilitas internal organisasi.

Berbeda dengan risiko yang masih berada pada ranah kemungkinan, krisis merupakan kondisi nyata yang menuntut tindakan segera. Namun, penting untuk dipahami bahwa krisis jarang muncul secara tiba-tiba tanpa tanda-tanda. Dalam banyak kasus, krisis merupakan hasil dari akumulasi berbagai risiko yang sebelumnya telah muncul tetapi tidak ditangani dengan baik (W. T. Coombs, 2022). Risiko

tersebut mungkin diabaikan, disalahpahami, atau tidak dikomunikasikan secara efektif kepada pihak yang berkepentingan. Karena itu, pemahaman terhadap risiko dan pengelolaannya menjadi langkah penting untuk mencegah munculnya krisis yang lebih besar.

Meskipun saling berkaitan, risiko dan krisis memiliki perbedaan mendasar. Risiko bersifat antisipatif dan berorientasi pada pencegahan. Krisis bersifat reaktif dan berorientasi pada respons serta pemulihan (W. T. Coombs, 2017). Komunikasi risiko bertujuan meningkatkan kesadaran dan kesiapsiagaan, sedangkan komunikasi krisis bertujuan mengurangi dampak dan memulihkan kepercayaan (W. T. Coombs, 2020).

Perbedaan ini penting agar organisasi tidak terjebak pada pendekatan reaktif semata. Tanpa komunikasi risiko yang memadai, organisasi akan selalu berada dalam posisi merespons krisis tanpa kesiapan yang cukup. Sebaliknya, komunikasi risiko yang baik dapat memperkecil kemungkinan terjadinya krisis atau mengurangi dampaknya ketika krisis tidak dapat lagi dihindari (W. T. Coombs, 2020).

Salah satu kesalahan umum dalam memahami krisis adalah melihatnya sebagai peristiwa objektif yang berdiri sendiri. Dalam perspektif komunikasi, krisis dipahami sebagai konstruksi sosial yang dibentuk melalui interaksi antara organisasi, media, dan publik. Artinya, krisis tidak hanya ditentukan oleh apa yang terjadi, tetapi juga oleh bagaimana peristiwa tersebut dimaknai dan dikomunikasikan (Freberg, 2021) (Frandsen & Johansen, 2020a).

Media massa dan media sosial memainkan peran sentral dalam proses ini. Melalui pembingkaihan (*framing*), seleksi isu, dan intensitas

pemberitaan, media dapat memperbesar atau memperkecil persepsi terhadap krisis. Di era digital, publik tidak lagi menjadi penerima pasif informasi, melainkan aktor aktif yang ikut memproduksi, menyebarkan, dan menafsirkan narasi tentang krisis (Freberg, 2021).

Dalam konteks ini, krisis dapat dipahami sebagai arena wacana. Berbagai aktor antara lain organisasi, pemerintah, media, LSM, pemengaruh (*influencer*), dan warga. Mereka berkompetisi untuk mendefinisikan apa yang terjadi, siapa yang bertanggung jawab, dan apa yang seharusnya dilakukan. Komunikasi krisis menjadi alat utama dalam kompetisi makna tersebut.

Krisis dalam organisasi modern memiliki beberapa karakteristik utama (W. T. Coombs, 2020):

1. Ketidakpastian Yang Tinggi

Informasi sering kali tidak lengkap, berubah-ubah, atau saling bertentangan. Keputusan harus diambil meskipun data belum sempurna.

2. Tekanan Waktu

Krisis menuntut respons cepat. Keterlambatan komunikasi sering ditafsirkan sebagai ketidakmampuan, ketidakpedulian, atau bahkan kebohongan.

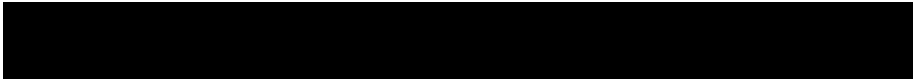
3. Sorotan Publik dan Media

Krisis hampir selalu menjadi konsumsi publik. Reputasi organisasi dipertaruhkan di ruang publik yang terbuka.

4. Dampak Multidimensional

Krisis tidak hanya berdampak pada aspek teknis atau finansial, tetapi juga sosial, psikologis, politik dan etis.

Karakteristik ini menjelaskan mengapa krisis memerlukan pendekatan komunikasi yang terencana, strategis, dan berlandaskan nilai.



Krisis jarang muncul secara tiba-tiba tanpa tanda-tanda awal. Dalam banyak kasus, krisis berkembang melalui serangkaian proses yang dapat dikenali jika organisasi memiliki sistem pemantauan yang baik. Oleh karena itu, pengelolaan krisis biasanya dipahami melalui tiga tahap utama, yaitu tahap pra-krisis, tahap krisis, dan tahap pascakrisis (W. T. Coombs & Holladay, 2022). Setiap tahap memiliki fokus strategi komunikasi yang berbeda, tetapi saling berkaitan satu sama lain.

Tahap Pra-Krisis

Tahap pra-krisis adalah fase pencegahan. Pada tahap ini, organisasi berusaha mengidentifikasi potensi masalah sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar. Salah satu langkah penting pada tahap ini adalah pemetaan risiko (*risk mapping*). *Risk mapping* merupakan proses pemetaan berbagai potensi risiko yang dapat memengaruhi organisasi. Risiko tersebut bisa berasal dari faktor internal seperti kesalahan operasional maupun faktor eksternal seperti perubahan kebijakan, tekanan publik, atau perkembangan teknologi. Dengan pemetaan risiko yang sistematis, organisasi dapat menentukan prioritas penanganan serta menyiapkan strategi komunikasi yang tepat.

Selain pemetaan risiko, organisasi juga perlu melibatkan pemangku kepentingan. Keterlibatan pemangku kepentingan sangat penting karena mereka sering menjadi pihak yang paling terdampak oleh suatu krisis. Pemangku kepentingan dapat berupa pelanggan, karyawan, pemerintah, komunitas lokal, media, maupun investor. Melalui komunikasi yang terbuka dan dialog yang berkelanjutan, organisasi dapat membangun hubungan yang saling percaya. Hubungan ini akan sangat membantu ketika organisasi menghadapi tekanan publik.

Langkah lain yang tidak kalah penting adalah membangun sistem peringatan dini. Sistem ini berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini terhadap potensi krisis. Organisasi dapat memantau berbagai indikator seperti keluhan pelanggan, pemberitaan media, percakapan di

media sosial, maupun laporan internal. Dengan sistem peringatan dini, organisasi memiliki kesempatan untuk merespons masalah sejak awal sebelum berkembang menjadi krisis besar.

Tahap Krisis

Tahap krisis adalah fase ketika masalah telah muncul secara nyata dan menarik perhatian publik. Pada tahap ini, organisasi harus bertindak cepat dan terkoordinasi. Prinsip utama yang perlu dijalankan adalah respons cepat (*rapid response*), yaitu memberikan respons secara cepat setelah krisis terjadi. Kecepatan respons sangat penting karena ruang informasi pada masa krisis biasanya dipenuhi spekulasi dan rumor. Jika organisasi terlambat merespons, narasi krisis akan lebih banyak dibentuk oleh pihak lain.

Selain kecepatan, organisasi juga harus menjaga kelurusan pesan (*message alignment*). Artinya, semua pesan yang disampaikan oleh organisasi harus konsisten dan tidak saling bertentangan. Pernyataan pimpinan, tim komunikasi, dan juru bicara organisasi harus memiliki arah pesan yang sama. Konsistensi pesan membantu publik memahami situasi dengan lebih jelas dan mengurangi kebingungan.

Aspek lain yang penting adalah koordinasi media (*media coordination*). Media memiliki peran besar dalam membentuk persepsi publik terhadap krisis. Oleh karena itu, organisasi perlu menjalin komunikasi yang aktif dengan media. Informasi harus disampaikan secara transparan, faktual, dan mudah dipahami. Koordinasi yang baik dengan media dapat membantu mencegah penyebaran informasi yang tidak akurat serta menjaga kepercayaan publik.

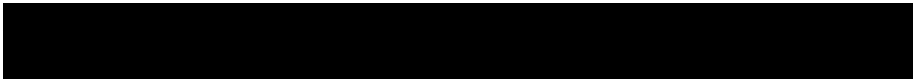
Tahap Pascakrisis

Setelah krisis mulai mereda, organisasi memasuki tahap pascakrisis. Tahap ini tidak kalah penting karena menentukan bagaimana organisasi belajar dari pengalaman krisis yang telah terjadi.

Salah satu langkah utama pada tahap ini adalah melakukan audit komunikasi. Audit komunikasi bertujuan mengevaluasi seluruh proses komunikasi selama krisis berlangsung. Organisasi menilai apakah pesan yang disampaikan sudah efektif, apakah respons cukup cepat, dan bagaimana reaksi publik terhadap strategi komunikasi yang digunakan.

Selain evaluasi teknis, organisasi juga perlu melakukan refleksi etis (*ethical reflection*). Refleksi etis mendorong organisasi untuk menilai kembali keputusan yang diambil selama krisis. Pertanyaan yang perlu dijawab, misalnya, apakah organisasi sudah bersikap transparan, apakah kepentingan publik telah diprioritaskan, dan apakah komunikasi yang dilakukan menunjukkan empati kepada pihak yang terdampak.

Langkah terakhir adalah reformasi struktural (*structural reform*). Reformasi struktural berarti melakukan perbaikan nyata terhadap sistem, kebijakan, atau prosedur organisasi agar krisis serupa tidak terjadi lagi di masa depan. Perbaikan ini dapat berupa perubahan prosedur keselamatan, peningkatan sistem pengawasan, maupun pembaruan kebijakan komunikasi. Dengan melakukan reformasi struktural, organisasi tidak hanya memulihkan reputasi, tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi risiko di masa depan.



Dalam organisasi modern, komunikasi krisis dan risiko tidak lagi dapat diposisikan sebagai fungsi teknis atau sekadar peran humas. Ia merupakan fungsi strategis yang terintegrasi dengan kepemimpinan, manajemen risiko, dan tata kelola organisasi. Keputusan komunikasi dalam krisis sering kali mencerminkan nilai-nilai organisasi dan kualitas kepemimpinannya (Olsson, 2014).

Komunikasi krisis yang efektif memerlukan koordinasi lintas fungsi, termasuk manajemen puncak, tim hukum, operasional, dan

teknologi informasi. Tanpa integrasi ini, pesan yang disampaikan berpotensi tidak konsisten dan memperburuk situasi.

Era digital membawa tantangan baru dalam komunikasi krisis dan risiko. Kecepatan penyebaran informasi, munculnya hoaks dan disinformasi, serta peran media sosial sebagai arena publik membuat krisis berkembang lebih cepat dan sulit dikendalikan. Organisasi tidak lagi memiliki kendali penuh atas narasi, tetapi harus beradaptasi dengan komunikasi dua arah dan dialogis (Kara, 2018).

Era digital juga membuka peluang untuk membangun komunikasi yang lebih transparan, partisipatif, dan responsif. Tantangannya adalah bagaimana memanfaatkan peluang ini tanpa terjebak dalam komunikasi reaktif yang tidak strategis (Kara, 2018).

1. Jelaskan perbedaan mendasar antara risiko dan krisis dalam perspektif komunikasi.
2. Mengapa krisis dapat dipahami sebagai konstruksi sosial dan komunikatif dalam ruang publik?
3. Apa peran komunikasi pada tahap pra-krisis dan pascakrisis dalam pengelolaan krisis organisasi?
4. Bagaimana media massa dan media sosial dapat memengaruhi persepsi publik terhadap suatu krisis? Berikan contoh untuk memperjelas penjelasan Anda.
5. Mengapa kepercayaan publik menjadi faktor penting dalam komunikasi krisis, dan bagaimana organisasi dapat membangun kepercayaan tersebut sebelum krisis terjadi?

BAB 2

TEORI-TEORI DALAM KOMUNIKASI KRISIS

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan teori-teori utama dalam komunikasi krisis
2. Menganalisis krisis menggunakan kerangka SCCT dan *Image Repair Theory*
3. Memahami krisis sebagai arena wacana melalui *Rhetorical Arena Theory*
4. Mengevaluasi komunikasi pascakrisis melalui *Discourse of Renewal*
5. Mengkritisi keterbatasan pendekatan reputasional dalam komunikasi krisis

Setelah memahami krisis dan risiko sebagai fenomena komunikasi pada Bab 1, langkah berikutnya adalah menelaah kerangka teoretis yang digunakan untuk menganalisis, merancang, dan mengevaluasi praktik komunikasi krisis. Teori tidak sekadar berfungsi sebagai alat konseptual untuk menjelaskan apa yang terjadi, tetapi juga sebagai panduan normatif dan strategis dalam pengambilan keputusan komunikasi di bawah tekanan.

Dalam praktik profesional, banyak kegagalan komunikasi krisis terjadi bukan karena ketiadaan informasi, melainkan karena ketiadaan kerangka berpikir teoretis yang memadai. Tanpa teori, respons krisis cenderung bersifat reaktif dan intuitif. Sebaliknya, dengan teori praktisi dan peneliti memahami relasi antara tanggung jawab, persepsi publik, pilihan pesan, serta konsekuensi reputasional dan etis dari setiap strategi komunikasi yang dipilih.

Bab ini membahas teori dan model utama dalam kajian komunikasi krisis, dengan fokus pada: *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), *Image Repair Theory*, *Rhetorical Arena Theory*, dan *Discourse of Renewal*. Keempat teori ini merepresentasikan evolusi pemikiran komunikasi krisis dari pendekatan proteksi reputasi menuju pendekatan wacana, legitimasi, dan pembaruan nilai. Pembahasan juga mencakup keterbatasan masing-masing teori agar mahasiswa mampu menggunakannya secara kritis dan kontekstual.

Teori komunikasi krisis berkembang seiring dengan meningkatnya kompleksitas krisis organisasi dan perubahan lanskap media. Pada tahap awal, teori komunikasi krisis banyak dipengaruhi oleh pendekatan *public relations* dan manajemen reputasi, dengan fokus utama pada perlindungan citra organisasi. Seiring berjalannya waktu, para peneliti mulai menyadari bahwa krisis tidak hanya berdampak pada reputasi, tetapi juga pada kepercayaan publik, legitimasi institusional, dan relasi sosial yang lebih luas (W. T. Coombs, 2022).

Perkembangan ini mendorong lahirnya pendekatan-pendekatan yang melihat krisis sebagai proses komunikasi yang dinamis, melibatkan banyak aktor, dan berlangsung dalam ruang publik yang terbuka. Oleh karena itu, teori komunikasi krisis tidak bersifat tunggal atau final, melainkan plural dan saling melengkapi. Mahasiswa perlu memahami posisi masing-masing teori agar dapat memilih dan mengombinasikannya sesuai konteks krisis yang dihadapi.

Teori SCCT berangkat dari asumsi bahwa persepsi publik terhadap tanggung jawab organisasi merupakan faktor kunci yang menentukan efektivitas strategi komunikasi krisis. Dengan kata lain, respons komunikasi harus disesuaikan dengan bagaimana publik

menilai penyebab krisis dan tingkat kesalahan organisasi (W. T. Coombs, 2022).

SCCT memanfaatkan prinsip teori atribusi yang menjelaskan bagaimana individu cenderung mencari penyebab suatu peristiwa dan menetapkan tanggung jawab. Dalam konteks krisis, publik akan bertanya, apa yang terjadi, siapa yang bertanggung jawab, dan apakah krisis tersebut dapat dicegah (W. T. Coombs, 2022).

Kekuatan utama SCCT terletak pada kejelasan operasional dan kegunaannya dalam praktik profesional. Namun, kritik terhadap SCCT menyoroti kecenderungannya yang terlalu berfokus pada reputasi organisasi, serta keterbatasannya dalam menangkap kompleksitas krisis yang melibatkan banyak aktor dan dimensi etis (Sellnow & Seeger, 2021).

Coombs (2022) menjelaskan bahwa SCCT mengelompokkan krisis ke dalam tiga klaster utama:

1. *Victim Cluster*

Organisasi dipersepsikan sebagai korban, misalnya bencana alam, sabotase eksternal, atau rumor palsu. Tingkat atribusi tanggung jawab relatif rendah.

2. *Accidental Cluster*

Krisis terjadi akibat kesalahan teknis atau kecelakaan yang tidak disengaja. Atribusi tanggung jawab bersifat moderat.

3. *Preventable Cluster*

Krisis dipersepsikan sebagai akibat kelalaian, pelanggaran etika, atau keputusan sadar organisasi. Atribusi tanggung jawab tinggi.

Klasifikasi ini penting karena menentukan strategi komunikasi yang dianggap sesuai dan dapat diterima publik.

Berdasarkan tingkat atribusi tanggung jawab, SCCT merekomendasikan beberapa kategori strategi respons (W. T. Coombs, 2020):

1. *Deny Strategies*: menyangkal keterlibatan atau menyalahkan pihak lain
2. *Diminish Strategies*: meminimalkan dampak atau tanggung jawab
3. *Rebuild Strategies*: meminta maaf, memberi kompensasi, dan memperbaiki kesalahan
4. *Bolstering Strategies*: mengingatkan publik pada rekam jejak positif organisasi

SCCT menekankan prinsip kesesuaian: semakin tinggi atribusi tanggung jawab, semakin besar kebutuhan akan strategi rebuild yang berorientasi pada akuntabilitas dan pemulihan kepercayaan.

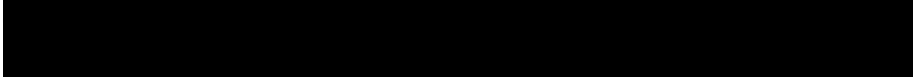


Image Repair Theory berangkat dari asumsi bahwa individu atau organisasi akan berusaha memperbaiki citra ketika menghadapi tuduhan, kritik, atau krisis yang dapat merusak reputasinya. Dalam pendekatan ini, komunikasi dipahami sebagai alat retorik yang digunakan untuk mempertahankan atau memulihkan persepsi positif publik (Benoit, 1997). Ketika reputasi organisasi dipertanyakan, organisasi akan menyusun pesan tertentu untuk menjelaskan situasi, membela diri, atau menunjukkan upaya perbaikan. Dengan kata lain, fokus utama teori ini adalah bagaimana organisasi menggunakan komunikasi untuk mengelola persepsi publik terhadap dirinya.

Berbeda dengan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang menekankan pentingnya menyesuaikan strategi komunikasi dengan jenis dan tingkat tanggung jawab krisis, *Image Repair Theory* lebih menyoroti bentuk-bentuk strategi retorik yang dapat digunakan organisasi dalam berbagai situasi. Teori ini menawarkan sejumlah strategi komunikasi yang dapat dipilih organisasi, seperti penyangkalan, pengalihan tanggung jawab, pengurangan dampak kesalahan, tindakan korektif, atau permintaan maaf. Melalui strategi-strategi tersebut,

organisasi berusaha memengaruhi cara publik menafsirkan peristiwa krisis yang terjadi (Borovac Zekan et al., 2025).

Meskipun banyak digunakan dalam kajian komunikasi krisis, *Image Repair Theory* juga mendapatkan sejumlah kritik. Salah satu kritik utama adalah bahwa pendekatan ini cenderung bersifat instrumental dan defensif. Fokus utama teori ini adalah melindungi citra organisasi, sehingga terdapat risiko bahwa kepentingan reputasi organisasi menjadi lebih diutamakan daripada kepentingan publik. Dalam praktiknya, strategi retorik yang efektif untuk mempertahankan reputasi belum tentu dipandang positif oleh masyarakat (Sellnow & Seeger, 2021).

Jika publik menilai bahwa strategi komunikasi yang digunakan bersifat manipulatif atau tidak tulus, upaya perbaikan citra justru dapat menimbulkan ketidakpercayaan yang lebih besar. Dalam kondisi seperti itu, krisis reputasi dapat berkembang menjadi krisis legitimasi yang lebih serius. Oleh sebab itu, banyak peneliti komunikasi krisis menekankan pentingnya menggabungkan strategi retorik dengan pertimbangan etika dan tanggung jawab sosial organisasi.


Coombs (2020) memaparkan beberapa strategi utama dalam *Image Repair Theory* meliputi:

1. *Denial* (menyangkal tuduhan)

Strategi ini digunakan ketika organisasi menolak bahwa dirinya terlibat dalam tindakan yang dipersoalkan. Penyangkalan dilakukan untuk meyakinkan publik bahwa tuduhan tersebut tidak benar atau bahwa organisasi bukan pihak yang harus disalahkan.

2. *Evading Responsibility* (mengalihkan tanggung jawab)

Dalam strategi ini, organisasi tidak sepenuhnya menyangkal keterlibatan dalam peristiwa, tetapi berusaha mengurangi tingkat tanggung jawabnya. Organisasi dapat menyatakan bahwa kejadian tersebut terjadi karena faktor di luar kendalinya, karena kesalahan

pihak lain, atau karena situasi yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya.

3. *Reducing Offensiveness* (menekankan aspek positif atau membandingkan dengan kasus lain)

Strategi ini bertujuan mengurangi kesan negatif terhadap organisasi dengan menyoroti hal-hal positif yang pernah dilakukan organisasi, memperkecil tingkat kesalahan, atau membandingkan kasus tersebut dengan peristiwa lain yang dianggap lebih buruk. Tujuannya adalah membuat publik melihat bahwa pelanggaran atau kesalahan yang dilakukan organisasi tidak seburuk yang dibayangkan.

4. *Corrective Action* (menjanjikan perbaikan)

Strategi ini digunakan ketika organisasi berusaha menunjukkan bahwa mereka serius dalam menangani masalah. Organisasi menyampaikan komitmen untuk memperbaiki kerusakan, mengatasi penyebab krisis, dan mencegah kejadian serupa agar tidak terulang kembali di masa depan.

5. *Mortification* (mengakui kesalahan dan meminta maaf)

Strategi ini dilakukan dengan cara mengakui bahwa organisasi memang melakukan kesalahan, lalu menyampaikan permintaan maaf kepada publik atau pihak yang terdampak. Strategi ini biasanya dianggap paling kuat secara moral karena menunjukkan tanggung jawab, penyesalan, dan kemauan untuk memperbaiki hubungan yang rusak.

Pada praktiknya, kelima strategi ini sering digunakan secara kombinatorial, tergantung pada konteks dan tujuan komunikasi.

Dalam implementasi di lapangan, SCCT dan IRT tidak bersifat saling meniadakan, tetapi justru saling melengkapi. SCCT berfungsi

sebagai kerangka diagnosis untuk memahami situasi krisis dan tingkat tanggung jawab. IRT berfungsi sebagai kerangka operasional untuk merancang pesan dan strategi retorik (Sellnow & Seeger, 2021).


Dengan mengintegrasikan kedua teori ini, organisasi dapat merancang komunikasi krisis yang lebih komprehensif. Diagnosis situasi dilakukan terlebih dahulu, kemudian strategi pesan dirancang sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan ekspektasi publik. Pendekatan ini membantu organisasi menghindari respons yang terlalu defensif atau tidak proporsional.

Rhetorical Arena Theory muncul sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan komunikasi krisis yang terlalu berpusat pada organisasi. Dalam pendekatan lama, organisasi sering dipandang sebagai aktor utama yang memproduksi pesan, mengendalikan informasi, dan menentukan arah narasi krisis. Pandangan ini semakin sulit dipertahankan dalam lingkungan komunikasi modern yang sangat terbuka dan terhubung. Karena itu, *Rhetorical Arena Theory* menawarkan perspektif yang lebih luas dengan melihat krisis sebagai arena wacana publik di mana banyak aktor berpartisipasi secara bersamaan untuk membentuk makna atas suatu peristiwa (Frandsen & Johansen, 2022b).

Dalam arena tersebut, organisasi bukan lagi satu-satunya pihak yang dapat menentukan bagaimana krisis dipahami oleh publik. Media massa, politisi, aktivis, pemengaruh, komunitas digital, hingga warga biasa ikut berperan dalam membingkai penyebab krisis, siapa yang harus bertanggung jawab, dan bagaimana krisis seharusnya ditangani. Setiap aktor membawa kepentingan, sudut pandang, dan strategi komunikasinya sendiri. Akibatnya, komunikasi krisis tidak lagi berlangsung secara linear, melainkan menjadi proses yang dialogis dan dinamis (Frandsen & Johansen, 2022a).

Pendekatan ini sangat relevan di era media sosial. Ruang digital memungkinkan berbagai suara muncul secara cepat dan saling bersaing. Satu pernyataan resmi organisasi dapat langsung direspons, ditafsirkan ulang, dikritik, atau bahkan “dipelintir” oleh aktor lain. Dalam situasi seperti ini, pesan resmi bukan satu-satunya sumber makna. Publik juga membangun interpretasi melalui komentar, unggahan ulang, meme, video, atau pemberitaan media (Kara, 2018).

Karena itu, *Rhetorical Arena Theory* menuntut organisasi untuk memahami komunikasi krisis sebagai proses multiarah. Strategi komunikasi tidak cukup hanya menyusun pesan resmi yang dianggap benar. Organisasi juga harus memperhatikan bagaimana pesan itu diterima, diperdebatkan, dan dilawan oleh aktor lain di ruang publik. Respons, kontra-narasi, serta interpretasi publik yang berkembang di media dan media sosial harus dipantau dan dikelola secara serius. Dengan memahami arena retorik ini, organisasi dapat merancang komunikasi krisis yang lebih realistis dan adaptif terhadap dinamika wacana publik (Frandsen & Johansen, 2022b).



Discourse of Renewal merupakan pendekatan dalam komunikasi krisis yang menekankan pentingnya pembaruan organisasi setelah krisis terjadi. Pendekatan ini menandai perubahan cara pandang dalam memahami krisis. Jika sebelumnya banyak organisasi hanya berfokus pada upaya memulihkan citra atau reputasi yang rusak, maka pendekatan *Discourse of Renewal* mengajak organisasi untuk melangkah lebih jauh. Krisis tidak hanya dilihat sebagai ancaman yang harus diatasi, tetapi juga sebagai momen penting untuk melakukan refleksi dan perubahan yang lebih mendasar (Ulmer & Sellnow, 2020).

Krisis sering kali membuka kelemahan yang sebelumnya tidak terlihat atau diabaikan. Melalui proses refleksi yang jujur dan terbuka, organisasi dapat memahami akar permasalahan yang sebenarnya. Proses ini kemudian menjadi dasar untuk melakukan pembelajaran

organisasi (Sellnow et al., 2022). Dalam kerangka ini, organisasi didorong untuk mengevaluasi nilai, budaya, dan praktik yang selama ini dijalankan.

Pendekatan *Discourse of Renewal* juga menekankan pentingnya orientasi ke masa depan. Alih-alih terus berfokus pada kesalahan masa lalu, organisasi diarahkan untuk membangun visi baru yang lebih kuat. Komunikasi yang disampaikan kepada publik tidak hanya menjelaskan apa yang terjadi, tetapi juga menunjukkan komitmen terhadap perbaikan dan perubahan (S. Xu, 2018).

Dengan demikian, krisis dapat menjadi titik balik bagi organisasi. Ketika dikelola secara reflektif dan terbuka, krisis dapat mendorong lahirnya inovasi, penguatan nilai etika, serta transformasi kultur organisasi yang lebih bertanggung jawab (Sellnow et al., 2022).


Beberapa prinsip kunci *Discourse of Renewal* menurut Sellnow et al. (2022):

1. Fokus pada masa depan, bukan hanya kesalahan masa lalu
2. Penekanan pada nilai inti dan tujuan organisasi
3. Komitmen terhadap perubahan struktural dan etis
4. Dialog terbuka dengan stakeholder

Pendekatan ini sangat relevan untuk krisis besar yang mengguncang legitimasi organisasi atau institusi publik.

Keempat teori yang dibahas dalam bab ini tidak bersifat saling menggantikan, melainkan bersifat komplementer. SCCT dan *Image Repair Theory* berguna untuk analisis strategis jangka pendek, sementara *Rhetorical Arena Theory* dan *Discourse of Renewal* memberikan perspektif jangka panjang dan kontekstual.

Mahasiswa perlu mengembangkan kemampuan integratif, menggunakan SCCT untuk menentukan strategi awal, memahami dinamika wacana melalui *Rhetorical Arena*, dan merancang pemulihan berkelanjutan melalui *Discourse of Renewal*.

- 
1. Jelaskan perbedaan utama antara SCCT dan *Image Repair Theory*.
 2. Mengapa *Rhetorical Arena Theory* penting di era media sosial?
 3. Bagaimana *Discourse of Renewal* mengubah cara pandang terhadap pemulihan pascakrisis?

BAB 3

KOMUNIKASI RISIKO DAN MANAJEMEN KETIDAKPASTIAN

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

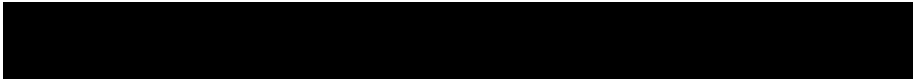
1. Menjelaskan konsep risiko dalam perspektif komunikasi dan sosial
2. Membedakan komunikasi risiko dan komunikasi krisis secara konseptual
3. Menganalisis peran persepsi, emosi, dan budaya dalam komunikasi risiko
4. Menjelaskan prinsip-prinsip komunikasi risiko yang efektif dan etis
5. Menerapkan *Social Amplification of Risk Framework* (SARF) dalam analisis kasus

Jika krisis merupakan peristiwa nyata yang telah terjadi dan menuntut respons segera, maka risiko adalah bayangan masa depan yang mengandung potensi ancaman, ketidakpastian, dan kerugian. Dalam praktik organisasi dan kebijakan publik, banyak krisis besar tidak muncul secara tiba-tiba, melainkan merupakan hasil dari risiko yang diabaikan, disalahartikan, atau gagal dikomunikasikan secara efektif. Oleh karena itu, komunikasi krisis tidak dapat dipisahkan dari komunikasi risiko.

Komunikasi risiko berperan penting dalam fase prakrisis, ketika organisasi, pemerintah, atau lembaga publik berupaya mengidentifikasi, menjelaskan, dan mengelola potensi bahaya sebelum berkembang menjadi krisis terbuka. Namun, komunikasi risiko bukan sekadar penyampaian informasi teknis atau data ilmiah. Risiko selalu melibatkan persepsi dan emosi. Dalam banyak kasus, perbedaan antara risiko

objektif dan risiko yang dipersepsikan justru menjadi sumber konflik dan ketegangan sosial.

Bab ini membahas komunikasi risiko sebagai bagian integral dari manajemen ketidakpastian. Pembahasan mencakup konsep risiko dalam perspektif sosial, perbedaan komunikasi risiko dan komunikasi krisis, prinsip-prinsip komunikasi risiko yang efektif, hambatan-hambatan komunikasi risiko, serta pengenalan *Social Amplification of Risk Framework* (SARF) sebagai salah satu teori kunci. Dengan pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu melihat komunikasi risiko bukan sebagai pelengkap, melainkan sebagai instrumen strategis pencegahan krisis dan pembangunan kepercayaan publik.



Risiko sering dipahami sebagai kemungkinan terjadinya peristiwa yang membawa dampak negatif. Dalam pendekatan teknis, risiko dihitung berdasarkan peluang dan besarnya dampak. Namun, pendekatan ini tidak cukup menjelaskan bagaimana risiko dipahami dan direspons oleh masyarakat.

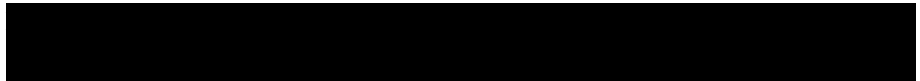
Dalam perspektif komunikasi, risiko dipandang sebagai konstruksi sosial. Risiko memperoleh makna melalui proses komunikasi yang melibatkan bahasa, simbol, media, dan interaksi sosial. Persepsi terhadap risiko tidak selalu sejalan dengan penilaian teknis para ahli. Risiko yang dinilai kecil secara statistik dapat menimbulkan kekhawatiran besar jika menyangkut keselamatan manusia atau nilai moral (Frandsen & Johansen, 2020a).

Oleh karena itu, komunikasi menjadi faktor kunci dalam membentuk pemahaman risiko. Cara risiko dijelaskan, siapa yang menyampaikan, dan sejauh mana kepercayaan publik terhadap sumber informasi sangat memengaruhi respons masyarakat.

Ketidakpastian merupakan ciri utama risiko. Dalam banyak situasi, informasi mengenai risiko bersifat tidak lengkap, berubah, atau bahkan saling bertentangan. Kondisi ini menciptakan ambiguitas yang menyulitkan publik dalam mengambil keputusan (W. T. Coombs, 2020).

Ketidakpastian tidak selalu berarti ketiadaan informasi. Dalam banyak kasus, informasi tersedia tetapi sulit dipahami atau tidak konsisten. Komunikasi risiko yang buruk dapat memperbesar ketidakpastian dan menurunkan kepercayaan publik. Sebaliknya, komunikasi yang jujur dan jelas mengenai batas pengetahuan justru dapat memperkuat kepercayaan.

Pengelolaan ketidakpastian menuntut organisasi untuk mengakui keterbatasan informasi, menjelaskan risiko secara proporsional, dan memperbarui pesan seiring perkembangan situasi.



Komunikasi risiko dan komunikasi krisis memiliki tujuan dan konteks yang berbeda. Komunikasi risiko dilakukan sebelum krisis terjadi dan berorientasi pada pencegahan serta kesiapsiagaan. Fokus utamanya adalah meningkatkan kesadaran dan mendorong perilaku preventif (W. T. Coombs, 2020).

Sebaliknya, komunikasi krisis dilakukan ketika risiko telah terwujud dan menimbulkan dampak nyata. Fokusnya adalah mengurangi kerugian, mengelola emosi publik, dan memulihkan kepercayaan. Meskipun berbeda, kedua bentuk komunikasi ini saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan (W. T. Coombs, 2020).

Kegagalan komunikasi risiko sering menjadi penyebab utama terjadinya krisis, sementara komunikasi risiko yang baik dapat mempermudah respons krisis karena tingkat kepercayaan publik sudah terbentuk sebelumnya. Oleh karena itu, komunikasi risiko harus

dipahami sebagai bagian integral dari strategi komunikasi krisis secara keseluruhan (Olsson, 2014).


Komunikasi risiko yang efektif dapat berfungsi sebagai mekanisme pencegahan krisis. Dengan memberikan informasi yang jelas, konsisten, dan berbasis bukti, organisasi dapat membangun kesiapsiagaan dan kepercayaan publik.

Komunikasi risiko juga membantu menyelaraskan ekspektasi publik dengan kapasitas organisasi. Ketika publik memahami batasan dan potensi risiko, mereka cenderung lebih toleran terhadap ketidakpastian dan kesalahan yang tidak dapat dihindari.

Pendekatan ini menuntut komunikasi yang berkelanjutan, bukan hanya dilakukan ketika ancaman muncul. Komunikasi risiko perlu menjadi bagian dari budaya organisasi.

Komunikasi risiko mengandung tantangan etis yang signifikan. Organisasi harus menyeimbangkan antara keterbukaan informasi dan potensi kepanikan publik. Menyembunyikan risiko demi menjaga ketenangan jangka pendek dapat merusak kepercayaan dalam jangka panjang (Raupp, 2019).

Etika komunikasi risiko menuntut kejujuran, kejelasan, dan penghormatan terhadap kapasitas publik dalam memahami informasi. Komunikasi yang manipulatif atau menyesatkan berisiko memperbesar krisis ketika risiko akhirnya terwujud.



Persepsi risiko publik tidak dibentuk semata oleh data dan fakta. Faktor psikologis, sosial, dan budaya memainkan peran penting. Risiko yang bersifat tidak kasatmata, tidak terkendali, atau berdampak jangka panjang cenderung dipersepsikan lebih berbahaya (You et al., 2024).

Media massa dan media sosial juga berperan besar dalam membentuk persepsi risiko. Pemberitaan yang sensasional atau tidak berimbang dapat memperbesar ketakutan publik. Sebaliknya, komunikasi yang informatif dan kontekstual dapat membantu publik memahami risiko secara lebih rasional (W. T. Coombs, 2024).

Kepercayaan terhadap institusi menjadi faktor kunci dalam persepsi risiko. Publik lebih cenderung menerima pesan risiko dari sumber yang dianggap kredibel, transparan, dan konsisten (Jamal et al., 2021).

Penelitian dan praktik komunikasi risiko menunjukkan beberapa prinsip dasar yang perlu diperhatikan (S. Khan et al., 2022):

1. Kejelasan Tujuan

Komunikasi risiko harus menegaskan bahwa tujuan utamanya adalah melindungi kepentingan publik, bukan sekadar menjaga citra institusi.

2. Keterbukaan dan Kejujuran

Mengakui ketidakpastian dan keterbatasan data lebih efektif daripada memberikan jaminan palsu.

3. Dialog Dua Arah

Komunikasi risiko yang efektif bersifat partisipatif, melibatkan dialog dengan komunitas dan pemangku kepentingan.

4. Konsistensi Pesan

Pesan yang bertentangan antarlembaga atau antarpejabat akan merusak kepercayaan publik.

5. Sensitivitas Sosial dan Budaya

Risiko harus dikomunikasikan dengan bahasa dan pendekatan yang sesuai dengan konteks lokal dan nilai masyarakat.

Prinsip-prinsip ini menegaskan bahwa komunikasi risiko merupakan praktik komunikasi publik yang kompleks dan bernilai etis tinggi.

Meskipun penting, komunikasi risiko sering menghadapi berbagai hambatan, antara lain menurut W. T. Coombs (2020):

1. Ketidakpastian Ilmiah

Data yang belum lengkap atau masih diperdebatkan dapat menimbulkan kebingungan dan keraguan publik.

2. Tekanan Media

Media cenderung mencari kepastian dan dramatisasi, sementara komunikasi risiko sering kali bersifat tentatif dan bertahap.

3. Ketidakpercayaan terhadap Institusi

Riwayat kegagalan atau ketertutupan institusi di masa lalu dapat memperlambat efektivitas komunikasi risiko saat ini.

4. Bahasa Terlalu Teknis

Istilah ilmiah yang tidak diterjemahkan dengan baik dapat menjauhkan publik dari pemahaman risiko.

Hambatan-hambatan ini menunjukkan bahwa komunikasi risiko bukan sekadar persoalan pesan, tetapi juga relasi jangka panjang antara institusi dan publik.

Social Amplification of Risk Framework (SARF) dikembangkan untuk menjelaskan mengapa respons sosial terhadap risiko sering kali tidak sebanding dengan tingkat bahaya objektifnya. SARF menyoroti peran proses komunikasi dan sosial dalam memperbesar (amplify) atau memperkecil (attenuate) persepsi risiko (Kasperson et al., 2022a).

Menurut SARF, informasi risiko disebarkan melalui berbagai “stasiun amplifikasi”, seperti media massa, media sosial, lembaga pemerintah, ilmuwan, aktivis, dan tokoh publik. Dalam proses transmisi ini, pesan risiko dapat berubah melalui seleksi, *framing*, interpretasi, dan nilai-nilai sosial yang melekat pada pengirim pesan.


Amplifikasi risiko terjadi ketika bahaya disuarakan secara berlebihan sehingga memicu kepanikan, stigma, atau tekanan politik. Sebaliknya, atenuasi risiko terjadi ketika bahaya serius justru diabaikan atau diremehkan (Kasperson et al., 2022a).

SARF menekankan bahwa dampak risiko tidak hanya bersifat fisik, tetapi juga sosial dan institusional, seperti penurunan kepercayaan publik, perubahan kebijakan, dampak ekonomi, dan polarisasi sosial. Oleh karena itu, komunikasi risiko harus mempertimbangkan dampak sekunder ini.

Penerapan SARF dalam praktik komunikasi risiko memberikan beberapa pelajaran penting (Kasperson et al., 2022a):

1. Komunikasi risiko harus memperhitungkan dinamika media dan emosi publik
2. Transparansi dan empati dapat mencegah amplifikasi risiko yang destruktif
3. Koordinasi antar aktor komunikasi penting untuk menjaga konsistensi narasi
4. Dialog publik membantu meredam spekulasi dan rumor

Dengan pendekatan ini, komunikasi risiko diposisikan sebagai proses sosial yang berkelanjutan, bukan sekadar respons sesaat terhadap isu tertentu.

- 
1. Jelaskan perbedaan utama antara komunikasi risiko dan komunikasi krisis.
 2. Mengapa risiko dipahami sebagai konstruksi sosial?
 3. Bagaimana SARF membantu menjelaskan kepanikan publik terhadap risiko tertentu?

BAB 4

PERENCANAAN KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO

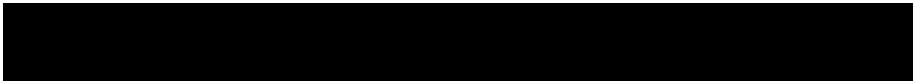
Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan fungsi perencanaan dalam komunikasi krisis dan risiko
2. Mengidentifikasi unsur utama rencana komunikasi krisis
3. Menjelaskan hubungan perencanaan komunikasi dengan manajemen risiko
4. Menganalisis kesiapan organisasi dalam menghadapi krisis
5. Merancang kerangka dasar rencana komunikasi krisis

Krisis jarang terjadi tanpa tanda awal. Dalam banyak kasus, krisis berkembang dari risiko yang tidak dikelola atau tidak dikomunikasikan secara memadai. Oleh karena itu, perencanaan komunikasi krisis dan risiko menjadi kebutuhan strategis bagi organisasi. Perencanaan yang baik membantu organisasi bertindak cepat, konsisten, dan bertanggung jawab ketika krisis terjadi.

Perencanaan komunikasi krisis tidak bertujuan menghilangkan krisis sepenuhnya. Tujuannya adalah mengurangi dampak, melindungi keselamatan publik, serta menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Komunikasi tidak diposisikan sebagai reaksi sesaat, tetapi sebagai proses yang dirancang sebelum krisis muncul.

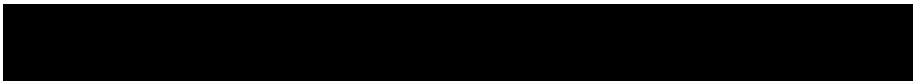
Bab ini membahas perencanaan komunikasi krisis dan risiko sebagai bagian dari manajemen organisasi. Pembahasan mencakup fungsi perencanaan, unsur utama rencana komunikasi krisis, integrasi dengan manajemen risiko, serta tantangan dalam implementasi rencana. Pemahaman ini penting agar mahasiswa mampu merancang komunikasi krisis secara sistematis dan realistis.



Perencanaan komunikasi krisis berfungsi sebagai pedoman tindakan dalam situasi penuh tekanan. Tanpa perencanaan, organisasi cenderung berimprovisasi ketika bereaksi. Reaksi semacam ini sering menghasilkan pesan yang tidak konsisten dan memperbesar ketidakpastian publik (Frandsen & Johansen, 2020a).

Perencanaan yang matang memungkinkan organisasi mengenali potensi risiko, menentukan peran dan tanggung jawab, serta menyiapkan pesan awal. Dengan demikian, waktu respons dapat dipersingkat dan kualitas komunikasi dapat dijaga. Perencanaan juga membantu organisasi menghindari konflik internal ketika krisis terjadi.

Selain itu, perencanaan komunikasi krisis mencerminkan komitmen organisasi terhadap keselamatan dan kepentingan publik. Organisasi yang memiliki rencana yang jelas menunjukkan keseriusan dalam menghadapi risiko dan bertanggung jawab atas dampak yang mungkin timbul.



Komunikasi krisis tidak dapat dipisahkan dari manajemen risiko. Manajemen risiko berfokus pada identifikasi, analisis, dan pengendalian potensi ancaman. Komunikasi berperan menjembatani proses tersebut dengan pemahaman publik dan pemangku kepentingan (Adepoju et al., 2025).

Dalam tahap identifikasi risiko, komunikasi membantu mengumpulkan informasi dari berbagai unit dan pemangku kepentingan. Dalam tahap analisis, komunikasi membantu menjelaskan tingkat risiko dan ketidakpastian. Dalam tahap pengendalian,

komunikasi berfungsi untuk menyampaikan kebijakan dan tindakan pencegahan.

Integrasi komunikasi dengan manajemen risiko membantu organisasi bergerak dari pendekatan reaktif menuju pendekatan preventif. Dengan pendekatan ini, risiko dapat dikelola sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Rencana komunikasi krisis merupakan dokumen strategis yang memuat panduan komunikasi sebelum, saat, dan setelah krisis. Beberapa unsur utama yang perlu diperhatikan antara lain tujuan komunikasi, pemetaan pemangku kepentingan, struktur tim komunikasi, pesan kunci, serta saluran komunikasi (W. T. Coombs, 2022).

1. Tujuan komunikasi harus dirumuskan secara jelas dan realistis. Tujuan tersebut umumnya mencakup perlindungan keselamatan publik, pengurangan ketidakpastian, dan pemeliharaan kepercayaan.
2. Pemetaan pemangku kepentingan diperlukan untuk menentukan prioritas audiens dan strategi pesan yang sesuai.
3. Struktur tim komunikasi krisis perlu ditetapkan sejak awal. Kejelasan peran dan wewenang membantu mencegah tumpang tindih keputusan.
4. Pesan kunci harus disiapkan secara fleksibel agar dapat disesuaikan dengan perkembangan situasi.
5. Saluran komunikasi dipilih berdasarkan karakteristik audiens dan urgensi pesan.

Juru bicara memiliki posisi yang sangat strategis dalam komunikasi krisis. Coombs (2020) menjelaskan ketika krisis terjadi, publik dan media biasanya mencari satu sumber informasi yang jelas

dan dapat dipercaya. Dalam situasi seperti ini, juru bicara menjadi representasi organisasi di ruang publik. Ia bukan hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mencerminkan sikap, empati, dan tanggung jawab organisasi terhadap peristiwa yang sedang terjadi.

Karena perannya sangat penting, pemilihan juru bicara tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Organisasi perlu mempertimbangkan beberapa aspek utama juru bicara, seperti kredibilitas pribadi, pemahaman terhadap isu yang sedang dihadapi, serta kemampuan menjelaskan informasi secara jelas dan meyakinkan. Seorang juru bicara harus mampu menjawab pertanyaan media dengan tenang, menyampaikan pesan secara konsisten, dan menghindari pernyataan yang dapat menimbulkan kesalahpahaman.

Dalam tahap perencanaan krisis, organisasi juga perlu menetapkan secara jelas siapa yang berwenang menjadi juru bicara. Penetapan ini biasanya tercantum dalam rencana komunikasi krisis agar tidak terjadi kebingungan ketika krisis benar-benar terjadi. Selain itu, organisasi perlu menentukan dalam situasi apa juru bicara tersebut tampil di hadapan publik, misalnya dalam konferensi pers, wawancara media, atau pernyataan resmi.

Pelatihan komunikasi krisis menjadi bagian penting dari kesiapsiagaan organisasi. Melalui pelatihan, juru bicara dapat mempelajari cara menghadapi tekanan media, mengelola pertanyaan sulit, serta menyampaikan pesan yang tetap konsisten dengan strategi organisasi. Tanpa persiapan yang memadai, juru bicara berisiko menyampaikan informasi yang tidak akurat, bertentangan dengan pernyataan organisasi, atau bahkan memperburuk situasi krisis. Oleh karena itu, kesiapan juru bicara merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan komunikasi krisis.

Perencanaan komunikasi krisis tidak boleh berhenti pada penyusunan dokumen atau pedoman tertulis. Rencana yang baik harus diuji melalui simulasi dan latihan secara berkala. Simulasi membantu organisasi melihat apakah prosedur yang telah dirancang benar-benar dapat dijalankan ketika krisis terjadi. Melalui latihan ini, organisasi dapat mengetahui bagian mana yang sudah berjalan dengan baik dan bagian mana yang masih perlu diperbaiki (W. T. Coombs, 2020).

Latihan komunikasi krisis juga menjadi sarana untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan dalam sistem koordinasi. Dalam banyak kasus, masalah saat krisis bukan hanya terletak pada kurangnya informasi, tetapi pada alur komunikasi yang tidak jelas antarbagian organisasi. Dengan melakukan simulasi, tim dapat mempelajari bagaimana proses pengambilan keputusan berlangsung, bagaimana informasi disampaikan kepada publik, serta bagaimana koordinasi dilakukan dengan media dan pemangku kepentingan lainnya.

Selain itu, simulasi membantu meningkatkan kesiapan mental anggota tim. Situasi krisis sering kali menimbulkan tekanan tinggi karena waktu yang terbatas dan perhatian publik yang besar. Melalui latihan yang terencana, anggota tim dapat membiasakan diri menghadapi situasi tersebut. Mereka belajar menyampaikan pesan dengan tenang, bekerja secara terkoordinasi, dan mengambil keputusan secara cepat namun tetap terukur.


Simulasi juga berperan penting dalam membangun kesadaran bersama tentang pentingnya komunikasi dalam pengelolaan krisis. Setiap anggota organisasi dapat memahami perannya masing-masing dan melihat bagaimana tindakan mereka memengaruhi keseluruhan proses penanganan krisis. Dengan demikian, latihan komunikasi krisis tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat kesiapsiagaan organisasi secara menyeluruh.

Meskipun perencanaan komunikasi krisis memiliki peran yang sangat penting, dalam praktiknya proses ini sering menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah persepsi organisasi terhadap perencanaan itu sendiri. Di beberapa organisasi, penyusunan rencana komunikasi krisis masih dianggap sebagai kewajiban administratif semata. Dokumen rencana dibuat untuk memenuhi kebutuhan formal, tetapi tidak benar-benar dipahami atau diterapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari (W. T. Coombs, 2020).

Selain itu, terdapat kecenderungan untuk meremehkan potensi risiko. Banyak organisasi beranggapan bahwa krisis adalah peristiwa yang jarang terjadi sehingga tidak memerlukan perhatian serius. Pandangan ini dapat membuat organisasi kurang siap ketika krisis benar-benar muncul. Padahal, pengalaman berbagai organisasi menunjukkan bahwa krisis sering datang secara tidak terduga dan berkembang dengan sangat cepat.

Tantangan lainnya berkaitan dengan perubahan lingkungan yang sangat dinamis. Perkembangan teknologi, perubahan pola komunikasi publik, serta meningkatnya peran media sosial membuat dinamika krisis menjadi semakin kompleks. Informasi dapat menyebar dengan cepat dan membentuk opini publik dalam waktu singkat. Jika rencana komunikasi krisis tidak diperbarui secara berkala, strategi yang digunakan bisa menjadi tidak relevan dengan situasi yang dihadapi (Cheng, 2018).

Oleh karena itu, perencanaan komunikasi krisis perlu dipandang sebagai proses yang berkelanjutan. Organisasi perlu melakukan evaluasi secara rutin terhadap rencana yang telah disusun. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui pembaruan prosedur, penyesuaian strategi komunikasi, serta pembelajaran dari pengalaman krisis sebelumnya. Dengan pendekatan yang dinamis, organisasi dapat memastikan bahwa rencana komunikasi krisis tetap relevan dan efektif dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang.

- 
1. Mengapa perencanaan komunikasi krisis penting sebelum krisis terjadi?
 2. Bagaimana hubungan komunikasi krisis dengan manajemen risiko?
 3. Apa risiko utama jika organisasi tidak memiliki rencana komunikasi krisis?
 4. Mengapa penunjukan juru bicara yang tepat menjadi faktor penting dalam keberhasilan komunikasi krisis? Jelaskan kriteria yang perlu dimiliki oleh seorang juru bicara organisasi.
 5. Bagaimana peran simulasi dan latihan komunikasi krisis dalam meningkatkan kesiapsiagaan organisasi menghadapi situasi darurat? Jelaskan manfaatnya bagi koordinasi tim dan pengambilan keputusan.

BAB 5

PERAN MEDIA DALAM KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan peran media sebagai aktor dalam komunikasi krisis dan risiko
2. Menganalisis pengaruh *framing* media terhadap persepsi publik
3. Memahami logika nilai berita dan implikasinya dalam pemberitaan krisis
4. Menjelaskan prinsip media relations dalam situasi krisis
5. Mengevaluasi tantangan komunikasi media di era kecepatan dan multiplatform

Dalam hampir semua krisis modern, baik krisis korporasi, krisis kebijakan publik, bencana, krisis kesehatan, maupun krisis reputasi, media menempati posisi sentral sebagai arena utama pembentukan makna. Krisis jarang dialami publik secara langsung; sebagian besar orang memahami krisis melalui representasi yang dihadirkan media. Oleh karena itu, cara media membingkai peristiwa (*framing*), memilih narasumber, menekankan aspek tertentu, dan mengulang narasi tertentu sangat memengaruhi persepsi risiko, tingkat kepanikan, dan kepercayaan publik.

Dalam perspektif komunikasi, media bukan sekadar saluran (*channel*) yang netral, melainkan aktor sosial dengan kepentingan dan dinamika logika tersendiri. Media memiliki kekuatan untuk memperbesar (*amplify*) atau meredam (*attenuate*) risiko dan krisis. Pemberitaan yang sensasional, kontradiktif, atau tidak terverifikasi

dapat mempercepat eskalasi krisis. Sebaliknya, pemberitaan yang akurat, kontekstual, dan berimbang dapat membantu publik memahami situasi krisis secara rasional dan proporsional (W. T. Coombs, 2024).

Bab ini membahas peran media dalam komunikasi krisis dan risiko dengan menempatkan media sebagai bagian dari ekosistem komunikasi publik. Pembahasan mencakup media sebagai pembentuk realitas krisis, logika nilai berita, praktik *framing*, relasi organisasi–media dalam situasi krisis, serta tantangan komunikasi media di era percepatan informasi. Dengan memahami peran media secara kritis, mahasiswa diharapkan mampu merancang strategi komunikasi krisis yang realistis, adaptif, dan etis.

Dalam teori komunikasi massa, media dipahami sebagai institusi sosial yang memiliki fungsi informasi, interpretasi, dan pengawasan sosial. Dalam konteks krisis, fungsi-fungsi ini menjadi semakin menonjol. Media tidak hanya menyampaikan fakta, tetapi juga menafsirkan peristiwa, memilih sudut pandang, dan membingkai realitas bagi publik (Reissova et al., 2018).

Peran media menurut W. T. Coombs, (2024) sebagai aktor terlihat dari kemampuannya untuk :

1. Menentukan isu apa yang dianggap penting (*agenda setting*)
2. Membingkai cara publik memahami penyebab dan dampak krisis (*framing*)
3. Menentukan siapa yang dipandang bertanggung jawab atau bersalah (*attribution*)

Dengan peran ini, media memiliki kekuatan simbolik yang besar. Organisasi yang menghadapi krisis tidak dapat mengabaikan media, karena kegagalan mengelola relasi media sering kali berujung pada krisis sekunder, yaitu krisis yang dipicu oleh pemberitaan negatif, bukan oleh peristiwa awal itu sendiri.

Dalam konteks komunikasi risiko, media memiliki peran ganda. Di satu sisi, media membantu menyebarkan informasi berupa peringatan dan edukasi publik. Di sisi lain, pemberitaan yang berlebihan atau tidak kontekstual dapat memicu kepanikan, stigma, dan perilaku irasional (Reissova et al., 2018).

Hubungan ini menegaskan pentingnya koordinasi antara lembaga, ahli, dan media dalam menyampaikan informasi risiko. Konsistensi pesan dan penggunaan narasumber yang kredibel menjadi kunci untuk mencegah amplifikasi risiko yang destruktif.

Perkembangan media digital membawa tantangan baru dalam komunikasi krisis dan risiko. Siklus berita yang semakin cepat, persaingan klik (*clickbait*), dan dominasi media sosial membuat verifikasi informasi sering tertinggal. Selain itu, batas antara jurnalisme profesional dan jurnalisme warga menjadi semakin kabur (Kara, 2018).

Bagi organisasi, tantangan ini berarti:

1. Krisis berkembang lebih cepat dan sulit diprediksi
2. Narasi tidak lagi dimonopoli media arus utama
3. Kesalahan kecil dapat viral dan berdampak besar

Namun, era digital juga membuka peluang bagi organisasi untuk membangun komunikasi yang lebih langsung, dialogis, dan transparan jika dikelola dengan strategi yang tepat.

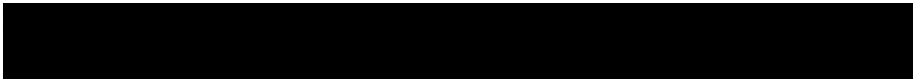
Pemberitaan tentang krisis sangat dipengaruhi oleh nilai berita (*news values*). Beberapa nilai berita yang dominan dalam krisis antara lain (W. T. Coombs, 2024):

1. Dampak (*impact*): semakin besar dampak krisis, semakin tinggi nilai beritanya
2. Konflik: pertentangan antara aktor, kepentingan, atau narasi

3. Kedekatan (*proximity*): kedekatan geografis, emosional, atau kultural
4. *Human interest*: kisah korban, penderitaan, dan drama kemanusiaan
5. Aktualitas dan kecepatan: perkembangan terbaru dan “breaking news”

Nilai-nilai ini menjelaskan mengapa pemberitaan tentang krisis cenderung dramatis dan emosional. Media beroperasi dalam logika perhatian publik, sehingga aspek yang paling menarik dan menggugah emosi sering kali lebih ditonjolkan dibandingkan konteks atau penjelasan teknis.

Bagi organisasi, memahami nilai berita sangat penting agar tidak memiliki ekspektasi yang keliru terhadap media. Media tidak berkewajiban melindungi reputasi organisasi. Oleh karena itu, strategi komunikasi krisis harus disesuaikan dengan logika kerja media, tanpa mengorbankan akurasi dan etika.



Framing merujuk pada cara media menyeleksi, menekankan, dan mengorganisasi informasi sehingga membentuk interpretasi tertentu (García-Perdomo et al., 2024). Dalam krisis, menurut W. T. Coombs (2024) *framing* media dapat memengaruhi:

1. Cara publik memahami penyebab krisis
2. Penilaian terhadap tanggung jawab organisasi
3. Tingkat ancaman dan kepanikan yang dirasakan
4. Dukungan atau penolakan terhadap kebijakan respons

Framing media dapat terlihat dari berbagai bingkai berita. Misalnya, krisis dapat dibingkai sebagai kecelakaan teknis, kelalaian manajemen, kegagalan sistem, atau pelanggaran etika. Setiap bingkai menghasilkan konsekuensi reputasional yang berbeda. Oleh karena itu, dalam komunikasi krisis organisasi harus mampu menawarkan

counter-frame atau bingkai alternatif yang lebih proporsional dan berimbang.

Hubungan dengan media (*media relations*) dalam situasi krisis tidak dapat dipahami hanya sebagai kegiatan teknis untuk menyebarkan siaran pers atau mengirim pernyataan resmi kepada media. Lebih dari itu, *media relations* merupakan proses membangun hubungan profesional yang didasarkan pada kepercayaan, keterbukaan, dan komunikasi yang konsisten antara organisasi dengan media (Reissová et al., 2018). Hubungan yang terbangun dengan baik sebelum krisis sering kali menjadi faktor penting yang memengaruhi bagaimana media memberitakan suatu peristiwa. Ketika jurnalis sudah mengenal organisasi dan memiliki akses komunikasi yang jelas, proses penyampaian informasi saat krisis dapat berlangsung lebih cepat dan akurat.

Coombs (2020) menjelaskan dalam situasi krisis, *media relations* memiliki beberapa tujuan utama.

Pertama, menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada media. Informasi yang jelas membantu jurnalis memahami situasi yang sebenarnya sehingga mereka dapat menyampaikan berita secara lebih objektif kepada publik.

Kedua, mengurangi spekulasi dan rumor yang sering muncul ketika informasi resmi tidak tersedia. Ketika organisasi bersikap terbuka dan responsif, ruang bagi informasi yang tidak benar dapat diminimalkan.

Ketiga, *media relations* membantu menjaga konsistensi pesan organisasi. Pernyataan yang disampaikan kepada media harus selaras dengan strategi komunikasi krisis yang telah dirancang. Konsistensi ini penting agar publik tidak menerima pesan yang saling bertentangan.

Keempat, *media relations* juga berperan dalam melindungi kepentingan publik dan pihak yang terdampak oleh krisis. Dengan menyediakan informasi yang bertanggung jawab dan berempati, organisasi dapat membantu publik memahami situasi sekaligus menunjukkan komitmen terhadap transparansi dan akuntabilitas.

Beberapa prinsip penting perlu diperhatikan dalam menjalankan *media relations* pada situasi krisis. Prinsip-prinsip ini membantu organisasi menyampaikan informasi secara bertanggung jawab sekaligus menjaga kepercayaan publik (W. T. Coombs, 2017).

Prinsip pertama adalah kecepatan. Dalam situasi krisis, arus informasi berkembang sangat cepat. Keterlambatan organisasi dalam memberikan penjelasan sering kali ditafsirkan sebagai upaya menutup-nutupi informasi. Ketika organisasi lambat merespons, ruang informasi biasanya akan diisi oleh spekulasi, rumor, atau interpretasi pihak lain. Oleh karena itu, organisasi perlu menyiapkan mekanisme komunikasi yang memungkinkan penyampaian informasi secara cepat tanpa mengabaikan ketelitian.


Prinsip kedua adalah akurasi. Informasi yang disampaikan kepada media harus didasarkan pada fakta yang dapat dipertanggungjawabkan. Kesalahan informasi, sekecil apa pun, dapat merusak kredibilitas organisasi dan memperburuk situasi krisis. Karena itu, setiap pesan yang akan disampaikan perlu melalui proses verifikasi yang jelas.

Prinsip ketiga adalah konsistensi. Pesan yang berubah-ubah dapat menimbulkan kebingungan di kalangan publik dan media. Organisasi perlu memastikan bahwa semua pihak yang berbicara kepada media menyampaikan informasi yang selaras dengan strategi komunikasi yang telah ditetapkan.

Prinsip berikutnya adalah empati. Bahasa yang digunakan dalam komunikasi krisis perlu menunjukkan kepedulian terhadap pihak yang terdampak. Pernyataan yang terlalu kaku atau defensif sering menimbulkan kesan bahwa organisasi tidak memahami penderitaan korban.

Prinsip terakhir adalah keterbukaan yang terukur. Organisasi perlu bersikap transparan dalam menyampaikan informasi, tetapi tetap menghindari spekulasi atau pernyataan yang belum dapat dipastikan kebenarannya. Keterbukaan yang disertai kehati-hatian membantu menjaga kepercayaan publik sekaligus memastikan bahwa informasi yang beredar tetap akurat.

Prinsip-prinsip ini menunjukkan bahwa media relations merupakan bagian yang sangat penting dalam strategi komunikasi krisis. Ia tidak hanya berfungsi sebagai saluran informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk membangun kepercayaan antara organisasi, media, dan masyarakat.

- 
1. Mengapa media dipahami sebagai aktor, bukan sekadar saluran, dalam krisis?
 2. Bagaimana nilai berita memengaruhi pemberitaan krisis?
 3. Apa peran media relations dalam mencegah krisis sekunder?

BAB 6

KOMUNIKASI KRISIS DI ERA MEDIA SOSIAL

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan karakteristik komunikasi krisis di era media sosial
2. Menganalisis krisis menggunakan model Social-Mediated Crisis Communication (SMCC)
3. Memahami peran influencer dan citizen journalism dalam krisis digital
4. Mengidentifikasi tantangan hoaks dan disinformasi dalam krisis
5. Merumuskan prinsip etis dan strategis komunikasi krisis digital
- 6.

Perkembangan media sosial telah mengubah secara fundamental cara krisis muncul, berkembang, dan dikelola. Jika pada era media konvensional organisasi masih memiliki ruang untuk mengatur waktu dan saluran komunikasi, maka di era media sosial krisis dapat meledak secara spontan, menyebar sangat cepat, dan membentuk opini publik sebelum organisasi sempat merespons secara formal. Dalam konteks ini, media sosial tidak lagi sekadar saluran komunikasi tambahan, melainkan arena utama komunikasi krisis.

Media sosial memperluas aktor yang terlibat dalam krisis. Publik, warganet, pemengaruh/*influencer*, aktivis, dan jurnalis warga kini dapat memproduksi dan menyebarkan informasi secara simultan. Narasi krisis tidak lagi dikendalikan oleh satu pihak, tetapi terbentuk melalui interaksi jaringan komunikasi (*networked communication*). Akibatnya, komunikasi krisis menjadi semakin kompleks dan rentan terhadap misinformasi serta disinformasi.

Bab ini membahas komunikasi krisis di era media sosial dengan menempatkan media sosial sebagai ekosistem komunikasi yang memiliki logika, dinamika, dan tantangan tersendiri. Pembahasan mencakup karakteristik krisis digital, model *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC), peran pemengaruh/*influencer* dan jurnalis warga/*citizen journalism*, fenomena hoaks dan disinformasi, serta prinsip dan etika komunikasi krisis digital. Dengan pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu merancang strategi komunikasi krisis yang adaptif, responsif, dan bertanggung jawab di ruang digital.

Jin & Austin (2022) memaparkan krisis di era media sosial memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari krisis pada era media konvensional.

Pertama, kecepatan. Informasi tentang krisis dapat menyebar dalam hitungan menit, bahkan detik. Video, foto, atau unggahan singkat dapat menjadi viral sebelum fakta diverifikasi. Kecepatan ini menekan organisasi untuk merespons lebih cepat, meskipun informasi yang tersedia masih terbatas.

Kedua, hilangnya kontrol narasi. Organisasi tidak lagi menjadi sumber utama informasi. Publik ikut membentuk narasi melalui komentar, unggahan ulang, meme, dan interpretasi personal. Dalam kondisi ini, sikap diam atau menunggu klarifikasi internal sering kali justru memperburuk krisis.

Ketiga, emosionalitas tinggi. Media sosial mendorong ekspresi emosi secara langsung. Kemarahan, ketakutan, empati, dan solidaritas dapat menyebar dengan cepat dan membentuk opini kolektif yang kuat.

Keempat, jejak digital permanen. Setiap pernyataan organisasi dapat disimpan, dibagikan ulang, dan dikutip kembali di masa

depan. Kesalahan komunikasi kecil dapat menjadi referensi negatif jangka panjang bagi reputasi organisasi.



Model *Social-Mediated Crisis Communication* (SMCC)

dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana informasi krisis menyebar dan diproses dalam ekosistem komunikasi digital yang didominasi oleh media sosial (Freberg, 2021). Perkembangan teknologi komunikasi telah mengubah pola penyebaran informasi dari model yang bersifat linier menjadi model yang berbasis jaringan. Pada masa ketika media konvensional masih menjadi sumber utama informasi, organisasi memiliki kendali yang lebih besar dalam menyampaikan pesan melalui siaran pers atau konferensi pers. Namun, kehadiran media sosial membuat proses komunikasi menjadi jauh lebih terbuka dan dinamis.

SMCC hadir untuk menjelaskan dinamika tersebut. Model ini menekankan bahwa arus informasi krisis tidak lagi bergerak dari organisasi ke media lalu ke publik secara satu arah. Informasi kini bergerak melalui jaringan yang melibatkan berbagai aktor dengan tingkat pengaruh yang berbeda. Selain organisasi dan media, terdapat pula *influencer*, *blogger*, jurnalis warga, serta pengguna media sosial yang secara aktif memproduksi dan menyebarkan informasi (Cheng et al., 2022).

Salah satu asumsi penting dalam SMCC adalah bahwa publik tidak homogen. Setiap individu atau kelompok memiliki peran yang berbeda dalam lingkungan komunikasi krisis. Sebagian publik hanya berperan sebagai pencari informasi, sementara yang lain menjadi penyebar informasi atau bahkan pembentuk opini. Perbedaan tingkat keterlibatan ini memengaruhi cara informasi krisis dipahami, dibagikan, dan diperbincangkan di ruang digital (Cheng et al., 2022).

Dengan memahami kerangka SMCC, organisasi dapat melihat bahwa komunikasi krisis tidak lagi sekadar mengirim pesan resmi.

Organisasi perlu memantau percakapan publik, memahami aktor yang berpengaruh dalam jaringan informasi, serta merespons dinamika komunikasi digital secara cepat dan strategis.

Model SMCC menunjukkan bahwa komunikasi krisis di media sosial bersifat tidak langsung dan tidak sepenuhnya dapat dikendalikan. Organisasi perlu mengelola hubungan dengan aktor berpengaruh dan memantau dinamika percakapan publik pada kondisi nyata (*real time*) (Hamid et al., 2023).

SMCC membagi aktor komunikasi krisis digital ke dalam beberapa kelompok utama (W. T. Coombs, 2020):

1. Organisasi

Aktor formal yang bertanggung jawab atas krisis dan responsnya.

2. *Influential Independent Formers*

Influencer, jurnalis, pakar, atau aktivis yang memiliki pengaruh besar tetapi tidak berada di bawah kendali organisasi.

3. Publik Aktif (*Followers* dan *Sharers*)

Pengguna media sosial yang aktif menyebarkan, mengomentari, dan mendiskusikan informasi krisis.

4. Publik Pasif (*Lurkers*)

Pengguna yang mengamati diskusi tanpa berpartisipasi aktif, tetapi tetap membentuk opini berdasarkan paparan informasi.

Pemahaman terhadap perbedaan aktor ini penting agar organisasi tidak menyamaratakan strategi komunikasi digital.

Pemengaruh (*Influencer*) memiliki kemampuan untuk memperluas jangkauan pesan secara signifikan. Dalam krisis, pemengaruh dapat berperan sebagai jembatan informasi, tetapi juga sebagai sumber kritik atau tekanan publik. Dukungan atau kritik dari

influencer sering kali lebih berpengaruh daripada pernyataan resmi organisasi (Eriksson, 2018).

Jurnalis warga (*Citizen journalism*) mempercepat penyebaran informasi krisis, terutama melalui foto dan video di lokasi kejadian. Di satu sisi, praktik ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Di sisi lain, informasi yang belum diverifikasi dapat memicu kesimpangsiuran dan memperbesar krisis (Reissová et al., 2018).

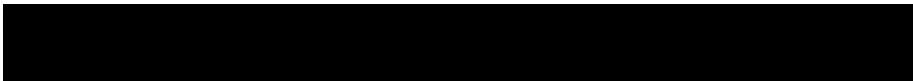
Organisasi perlu memahami bahwa menolak atau mengabaikan *citizen journalism* bukan solusi. Yang dibutuhkan adalah strategi klarifikasi dan dialog yang cepat dan berbasis fakta.

Media sosial rentan terhadap *hoaks* dan disinformasi, terutama dalam situasi krisis yang penuh ketidakpastian. Informasi palsu sering kali menyebar lebih cepat daripada klarifikasi resmi karena bersifat sensasional dan emosional.

Eriksson (2018) menjelaskan *hoaks* dalam krisis dapat:

1. Memperbesar kepanikan publik
2. Merusak kepercayaan terhadap institusi
3. Menghambat upaya penanganan krisis
4. Menyasar kelompok rentan melalui stigma

Oleh karena itu, komunikasi krisis digital harus dilengkapi dengan strategi pemantauan (*social listening*), klarifikasi cepat, dan kolaborasi dengan aktor kredibel untuk meluruskan informasi keliru.



Dalam lingkungan digital yang sangat cepat dan terbuka, komunikasi krisis menuntut strategi yang berbeda dibandingkan dengan pendekatan komunikasi krisis konvensional. Media sosial memungkinkan informasi menyebar dalam hitungan detik dan melibatkan banyak aktor yang saling berinteraksi. Dalam situasi seperti ini, menurut Kara (2018) organisasi perlu memahami beberapa prinsip

strategis agar komunikasi krisis dapat berjalan efektif dan tidak memperburuk situasi .

Prinsip pertama adalah kecepatan dengan akurasi. Respons awal tidak selalu harus memberikan penjelasan yang sangat lengkap, tetapi organisasi perlu hadir sejak awal untuk menunjukkan tanggung jawab. Pernyataan awal dapat berisi pengakuan terhadap situasi yang terjadi, komitmen untuk menyelidiki masalah, serta janji memberikan pembaruan informasi. Kecepatan ini penting untuk mencegah ruang informasi diisi oleh spekulasi atau rumor yang dapat merugikan organisasi.

Prinsip kedua adalah konsistensi *multiplatform*. Dalam komunikasi digital, pesan organisasi dapat muncul di berbagai kanal seperti situs resmi, Instagram, X, TikTok, maupun konferensi pers. Semua pesan tersebut perlu diselaraskan agar publik menerima informasi yang sama dan tidak membingungkan.

Prinsip ketiga adalah empati digital. Bahasa yang digunakan dalam komunikasi krisis harus menunjukkan kepedulian terhadap pihak yang terdampak. Pernyataan yang terlalu formal atau defensif sering menimbulkan kesan bahwa organisasi tidak peka terhadap emosi publik.

Prinsip keempat adalah dialog, bukan monolog. Media sosial membuka ruang interaksi antara organisasi dan publik. Menanggapi pertanyaan, klarifikasi, atau kritik secara proporsional sering kali lebih efektif daripada hanya menyampaikan pernyataan satu arah.

Prinsip terakhir adalah koordinasi internal. Seluruh pihak di dalam organisasi perlu memahami narasi utama yang akan disampaikan kepada publik. Koordinasi ini membantu mencegah pernyataan yang saling bertentangan dan memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan tetap konsisten dengan strategi organisasi.

Etika memiliki peran yang semakin penting dalam komunikasi krisis di era media sosial. Lingkungan digital memungkinkan publik memantau dan menilai setiap tindakan organisasi secara terbuka (Cheng, 2018). Informasi dapat tersebar dengan sangat cepat dan respons organisasi dapat segera menjadi bahan diskusi publik. Dalam kondisi seperti ini, praktik komunikasi yang tidak etis berpotensi memperburuk situasi krisis. Tindakan seperti menghapus komentar negatif secara selektif, menyebarkan informasi yang menyesatkan, atau mencoba mengintimidasi pihak yang mengkritik organisasi sering kali memicu reaksi balik dari publik. Alih-alih meredakan krisis, praktik tersebut justru dapat memperkuat persepsi bahwa organisasi tidak transparan dan tidak bertanggung jawab (J. Xu, 2020).

Untuk menghindari hal tersebut, menurut W. T. Coombs (2022), komunikasi krisis digital perlu didasarkan pada beberapa prinsip etika yang jelas.

Prinsip pertama adalah kejujuran dan transparansi. Organisasi perlu menyampaikan informasi yang benar dan tidak menyesatkan, sekaligus menjelaskan situasi secara terbuka sejauh informasi yang tersedia.

Prinsip kedua adalah penghormatan terhadap kebebasan berekspresi. Kritik dari publik tidak selalu harus dilihat sebagai ancaman, tetapi dapat dipahami sebagai bentuk partisipasi dalam ruang komunikasi yang terbuka.

Prinsip ketiga adalah perlindungan terhadap privasi korban. Dalam banyak krisis, terdapat individu atau kelompok yang terdampak secara langsung. Informasi yang disampaikan kepada publik harus tetap menghormati hak privasi mereka dan tidak menimbulkan kerugian tambahan.

Prinsip keempat adalah tanggung jawab sosial atas dampak komunikasi. Organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana

pesan yang disampaikan dapat memengaruhi emosi publik, persepsi masyarakat, dan kondisi pihak yang terdampak.

Dengan demikian, etika dalam komunikasi krisis digital tidak hanya berkaitan dengan standar moral organisasi. Etika juga merupakan strategi jangka panjang untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan publik di ruang komunikasi digital yang semakin transparan dan partisipatif.




Komunikasi krisis di media sosial tidak dapat dipandang sebagai aktivitas yang berdiri sendiri. Pengelolaan komunikasi di ruang digital harus menjadi bagian dari strategi komunikasi organisasi secara menyeluruh. Media sosial memang menyediakan saluran yang cepat dan interaktif, tetapi pesan yang disampaikan melalui kanal tersebut tetap perlu selaras dengan komunikasi organisasi di kanal lain, seperti *media relations*, komunikasi internal, dan kepemimpinan krisis. Tanpa koordinasi yang baik, organisasi berisiko menyampaikan pesan yang tidak konsisten. Ketidaksinkronan antara pernyataan di media sosial, konferensi pers, atau komunikasi internal dapat menimbulkan kebingungan di kalangan publik dan bahkan memperburuk situasi krisis (Eriksson, 2018).

Integrasi komunikasi krisis digital juga penting untuk menjaga kredibilitas organisasi. Publik cenderung membandingkan berbagai sumber informasi yang tersedia. Jika pesan yang disampaikan berbeda antara satu kanal dan kanal lainnya, publik dapat menilai bahwa organisasi tidak memiliki kendali terhadap situasi yang sedang dihadapi. Oleh karena itu, semua kanal komunikasi perlu bergerak dalam kerangka strategi yang sama (Kara, 2018).

Untuk mencapai integrasi tersebut, organisasi memerlukan kesiapan struktural yang memadai. Salah satu langkah penting adalah menyusun pedoman komunikasi digital yang jelas. Pedoman ini

mengatur bagaimana organisasi merespons krisis di media sosial, siapa yang berwenang menyampaikan informasi, serta batasan komunikasi yang harus dipatuhi. Selain itu, organisasi perlu memberikan pelatihan kepada juru bicara dan tim komunikasi agar mereka mampu merespons dinamika percakapan digital secara tepat (Kara, 2018).

Kesiapan lain yang tidak kalah penting adalah adanya sistem pemantauan (monitoring) yang berkelanjutan. Dengan memantau percakapan di media sosial secara aktif, organisasi dapat mendeteksi isu yang berkembang, memahami sentimen publik, serta merespons informasi yang berpotensi memperburuk krisis. Melalui integrasi strategi komunikasi dan kesiapan organisasi yang baik, komunikasi krisis di media sosial dapat menjadi sarana yang efektif untuk menjaga kepercayaan publik (Kara, 2018).

- 
1. Apa perbedaan utama komunikasi krisis di media sosial dan media konvensional?
 2. Jelaskan peran *influencer* dalam model SMCC.
 3. Mengapa etika menjadi semakin penting dalam komunikasi krisis digital?

BAB 7

ETIKA DALAM KOMUNIKASI KRISIS

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

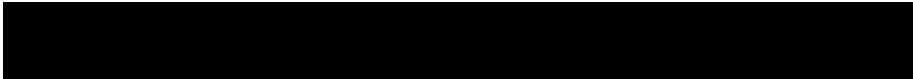
1. Menjelaskan krisis sebagai ujian etika dan legitimasi organisasi
2. Mengidentifikasi dilema etis dalam komunikasi krisis
3. Menganalisis komunikasi krisis menggunakan pendekatan etika normatif
4. Merumuskan prinsip komunikasi krisis yang beretika, empatik, dan akuntabel
5. Mengevaluasi praktik pemulihan etis pascakrisis dalam konteks organisasi dan publik

Krisis sering kali dipahami sebagai gangguan operasional, ancaman reputasi, atau kegagalan manajerial yang harus segera diatasi agar organisasi dapat kembali berfungsi secara normal. Namun, pemahaman semacam ini belum cukup untuk menjelaskan hakikat krisis secara utuh. Dalam perspektif komunikasi, krisis bukan hanya peristiwa teknis atau strategis, melainkan momen ujian moral dan etika bagi organisasi, pemimpin, dan institusi publik. Cara sebuah organisasi berkomunikasi dalam situasi krisis akan menentukan apakah ia dipandang sebagai entitas yang bertanggung jawab, berintegritas, dan layak dipercaya, atau sebaliknya, sebagai aktor yang defensif, manipulatif, dan menghindari akuntabilitas.

Komunikasi krisis yang etis tidak semata-mata bertujuan menyelamatkan citra atau meminimalkan kerugian reputasi. Lebih dari itu, komunikasi krisis berfungsi untuk melindungi kepentingan publik, menghormati pihak-pihak yang terdampak, serta menjaga legitimasi

sosial dan institusional organisasi. Dalam konteks ini, kehilangan etika dalam komunikasi krisis sering kali berarti kehilangan kepercayaan publik, yang dampaknya jauh lebih merusak dibandingkan kerugian finansial jangka pendek.

Bab ini membahas etika sebagai fondasi normatif dalam komunikasi krisis. Pembahasan dimulai dari pemahaman krisis sebagai ujian moral, dilanjutkan dengan kerangka teoretis etika, dilema-dilema etis yang lazim muncul dalam krisis, prinsip-prinsip komunikasi krisis yang etis, hingga konsep pemulihan etis dan integrasi etika dalam protokol formal manajemen krisis. Dengan pendekatan ini, mahasiswa diharapkan tidak hanya mampu merancang strategi komunikasi krisis yang efektif, tetapi juga bertanggung jawab secara moral dan sosial.



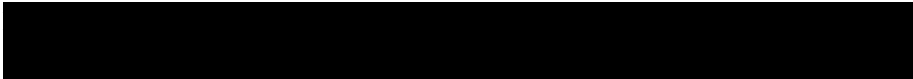
Dalam situasi krisis, organisasi berada di bawah tekanan besar, seperti tekanan media, tekanan publik, tekanan hukum, serta tekanan internal untuk segera mengendalikan situasi. Kondisi ini sering mendorong organisasi mengambil pendekatan mengendalikan kerusakan (*damage control*), yaitu fokus utama pada perlindungan reputasi dan pengurangan risiko hukum. Meskipun pendekatan ini secara strategis dapat dipahami, ia sering kali berbenturan dengan tuntutan etika publik (Frandsen & Johansen, 2020a).

Krisis mengungkap nilai-nilai yang selama ini mungkin tersembunyi di balik rutinitas organisasi. Ketika semua berjalan normal, komitmen terhadap transparansi, empati, dan tanggung jawab sosial sering kali terdengar sebagai jargon normatif. Namun, dalam situasi krisis publik dapat menilai secara nyata apakah nilai-nilai tersebut benar-benar diinternalisasi atau hanya menjadi slogan (Jin et al., 2018).

Komunikasi krisis yang tidak etis biasanya ditandai oleh beberapa pola, antara lain, menyembunyikan fakta penting, mengaburkan tanggung jawab, menyalahkan pihak lain (*scapegoating*),

menggunakan bahasa yang tidak empatik, serta menghindari dialog dengan pihak terdampak. Praktik-praktik ini mungkin memberi keuntungan jangka pendek, tetapi hampir selalu menimbulkan kerusakan kepercayaan jangka panjang (Jin et al., 2018).

Sebaliknya, komunikasi krisis yang etis menempatkan kepentingan publik sebagai prioritas utama. Organisasi dipandang bukan hanya sebagai entitas ekonomi atau birokrasi, tetapi sebagai aktor moral yang tindakannya memiliki konsekuensi sosial. Dalam konteks ini, komunikasi krisis menjadi arena di mana legitimasi organisasi diuji dan dipertaruhkan (Jin et al., 2018).



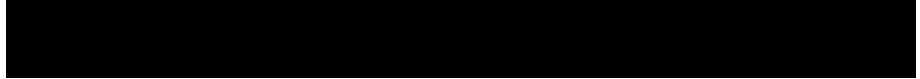
Etika komunikasi krisis dapat didefinisikan sebagai seperangkat prinsip moral yang menuntun bagaimana organisasi mengumpulkan, mengolah, dan menyampaikan informasi kepada publik dalam situasi krisis. Prinsip-prinsip ini mencakup kewajiban untuk mengatakan kebenaran, menghormati martabat pihak terdampak, serta menjaga keseimbangan antara perlindungan organisasi dan tanggung jawab sosial (Fearn-Banks & Kawamoto, 2024).

Penting untuk ditekankan bahwa etika tidak identik dengan kepatuhan hukum. Sesuatu yang legal belum tentu etis. Sebaliknya, tindakan yang etis kadang-kadang justru berisiko secara hukum. Oleh karena itu, komunikasi krisis yang etis menuntut pertimbangan yang lebih luas daripada sekadar konsultasi dengan penasihat hukum atau tim humas.

Ruang lingkup etika komunikasi krisis mencakup:

1. Proses pengambilan keputusan (bagaimana keputusan komunikasi dibuat)
2. Isi pesan (apa yang disampaikan dan apa yang tidak)
3. Cara penyampaian (bahasa, nada, dan *framing* pesan)
4. Relasi dengan pengampu kepentingan/*stakeholder* (siapa yang diprioritaskan dan bagaimana mereka dilibatkan)

Dengan memahami ruang lingkup ini, mahasiswa dapat melihat bahwa etika komunikasi krisis bukan sekadar tambahan normatif, melainkan bagian integral dari strategi komunikasi itu sendiri.



Etika Utilitarian (Konsekuensialis)

Pendekatan utilitarian menilai tindakan berdasarkan konsekuensinya: tindakan dianggap etis jika menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak. Dalam komunikasi krisis, pendekatan ini kadang digunakan untuk membenarkan penahanan informasi tertentu demi mencegah kepanikan massal.

Namun, pendekatan utilitarian memiliki kelemahan serius. Fokus pada hasil dapat mengorbankan hak individu atau kelompok minoritas yang terdampak secara langsung. Dalam jangka panjang, praktik ini juga dapat merusak kepercayaan publik jika diketahui bahwa informasi penting sengaja disembunyikan.

Etika Deontologis (Kewajiban Moral)

Etika deontologis menekankan kewajiban moral, terlepas dari konsekuensi. Dalam konteks komunikasi krisis, pendekatan ini menegaskan bahwa mengatakan kebenaran adalah kewajiban, bahkan jika kebenaran tersebut berpotensi merugikan organisasi.

Pendekatan ini memperkuat prinsip transparansi, tetapi sering dianggap tidak realistis dalam konteks tekanan hukum dan politik. Tantangannya adalah bagaimana menerapkan kewajiban moral tanpa mengabaikan kompleksitas situasi krisis.

Etika Kebajikan (Virtue Ethics)


Etika kebajikan berfokus pada karakter moral pelaku, seperti kejujuran, empati, keberanian, dan tanggung jawab. Dalam komunikasi

krisis, pendekatan ini menilai apakah organisasi dan pemimpinnya bertindak sebagai “aktor bermoral”, bukan sekadar mengikuti aturan atau menghitung konsekuensi.

Pendekatan ini sangat relevan untuk menilai konsistensi antara pesan dan tindakan, serta membedakan permintaan maaf yang tulus dari sekadar strategi pencitraan.

Etika Keadilan

Etika keadilan menekankan perlakuan yang adil terhadap semua pihak. Dalam komunikasi krisis, pertanyaan kunci yang diajukan antara lain: siapa yang paling dirugikan oleh krisis, dan bagaimana organisasi bertanggung jawab atas kerugian tersebut? Pendekatan ini memperluas perhatian etis dari reputasi organisasi menuju keadilan sosial dan ekologis.



Dalam praktiknya, komunikasi krisis hampir selalu menghadapi organisasi pada berbagai dilema etika. Situasi krisis biasanya berlangsung dalam kondisi tekanan tinggi, ketidakpastian informasi, dan perhatian publik yang besar. Dalam keadaan seperti ini, organisasi sering harus mengambil keputusan komunikasi dengan cepat, sementara konsekuensi dari keputusan tersebut dapat berdampak luas. Karena itu, komunikasi krisis tidak hanya berkaitan dengan strategi pesan, tetapi juga dengan pertimbangan moral dan tanggung jawab sosial (Fearn-Banks & Kawamoto, 2024).

Salah satu dilema yang paling sering muncul adalah transparansi versus perlindungan reputasi. Organisasi diharapkan bersikap terbuka kepada publik mengenai apa yang sebenarnya terjadi. Namun, keterbukaan penuh terkadang berpotensi merusak citra organisasi atau memicu kepanikan publik. Dalam situasi ini, organisasi perlu mempertimbangkan sejauh mana informasi dapat disampaikan tanpa

menimbulkan dampak yang lebih besar. Keputusan mengenai tingkat transparansi sering menjadi perdebatan internal antara kepentingan reputasi dan kepentingan publik (W. T. Coombs, 2022).

Dilema berikutnya adalah permintaan maaf versus risiko hukum. Dalam banyak kasus krisis, publik mengharapkan organisasi menunjukkan tanggung jawab melalui permintaan maaf. Permintaan maaf dapat membantu meredakan kemarahan publik dan menunjukkan empati terhadap pihak yang terdampak. Namun, dari perspektif hukum, pernyataan maaf terkadang dapat ditafsirkan sebagai pengakuan kesalahan yang dapat digunakan dalam proses hukum. Kondisi ini membuat organisasi harus menyeimbangkan antara kebutuhan komunikasi yang empatik dan pertimbangan hukum yang hati-hati (W. T. Coombs, 2022).

Dilema lain muncul antara kepentingan publik dan kepentingan pemegang saham. Transparansi terhadap publik sering kali dianggap sebagai langkah etis yang menunjukkan akuntabilitas organisasi. Namun, keterbukaan informasi tertentu dapat berdampak pada stabilitas perusahaan, termasuk turunnya harga saham atau menurunnya kepercayaan investor. Organisasi perlu mencari cara agar komunikasi yang dilakukan tetap menghormati hak publik untuk mengetahui informasi, tanpa mengabaikan tanggung jawab terhadap para pemegang saham (W. T. Coombs, 2022).

Selain itu, terdapat dilema mengenai oknum versus tanggung jawab institusi. Dalam beberapa krisis, penyebab utama mungkin berasal dari tindakan individu tertentu di dalam organisasi. Dalam situasi ini, organisasi perlu menjelaskan bahwa kesalahan tersebut bukan merupakan kebijakan institusi. Namun, organisasi juga tidak dapat sepenuhnya melepaskan diri dari tanggung jawab. Publik sering menilai bahwa kesalahan individu juga mencerminkan kelemahan sistem atau pengawasan organisasi (W. T. Coombs, 2022).

Berbagai dilema tersebut menunjukkan bahwa komunikasi krisis tidak dapat dipahami sebagai proses memilih antara benar dan salah secara sederhana. Komunikasi krisis merupakan proses menyeimbangkan berbagai nilai yang saling bertentangan, seperti transparansi, tanggung jawab, perlindungan reputasi, dan kepentingan publik. Kemampuan organisasi untuk menavigasi dilema etika ini secara bijak akan sangat menentukan bagaimana publik menilai integritas dan kredibilitas organisasi dalam menghadapi krisis.

Meskipun dilema tidak dapat dihindari, terdapat beberapa prinsip dasar yang dapat menjadi panduan etis (Jin et al., 2018):

1. Kejujuran. Tidak memanipulasi atau menyembunyikan fakta penting
2. Transparansi. Terbuka tentang apa yang diketahui, apa yang belum, dan proses yang sedang berjalan
3. Empati. Mengakui penderitaan dan kekhawatiran pihak terdampak
4. Keadilan. Tidak menyalahkan pihak yang lemah dan memberikan pemulihan yang adil
5. Akuntabilitas. Mengakui tanggung jawab organisasi atas dampak krisis

Prinsip-prinsip ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga strategis, karena terbukti berkontribusi pada pemulihan kepercayaan publik.

Permintaan maaf merupakan salah satu elemen paling sensitif dalam komunikasi krisis. Permintaan maaf yang tulus (*genuine apology*) mencakup pengakuan kesalahan, empati terhadap korban, dan komitmen untuk memperbaiki. Sebaliknya, permintaan maaf semu (*pseudo-apology*) biasanya bersifat defensif dan bersyarat (W. T. Coombs, 2022).

Permintaan maaf yang etis bukan hanya tindakan simbolik, tetapi juga bagian dari proses pemulihan hubungan antara organisasi dan publik. Dalam banyak kasus, permintaan maaf yang disampaikan dengan empatik justru lebih efektif dalam memulihkan kepercayaan dibandingkan dengan strategi pembelaan hukum yang agresif.

Pemulihan etis (*ethical recovery*) melampaui pemulihan reputasi. Ia mencakup refleksi internal, akuntabilitas publik, reformasi kebijakan, dialog dengan *stakeholder*, serta pembelajaran institusional. Organisasi yang etis tidak berusaha melupakan krisis, tetapi mengintegrasikan memori krisis ke dalam identitas dan budaya organisasinya (Jin et al., 2018).

Praktik pemulihan etis dapat berupa audit independen, revisi SOP, pelatihan etika, hingga mekanisme pengaduan yang lebih inklusif. Dengan demikian, krisis menjadi sumber pembelajaran kolektif, bukan sekadar episode yang ingin dilupakan.

Agar etika tidak berhenti pada tingkat wacana atau prinsip normatif, organisasi perlu mengintegrasikan nilai-nilai etis ke dalam seluruh tahapan manajemen krisis. Etika harus menjadi bagian dari proses pengambilan keputusan organisasi sejak tahap pencegahan hingga tahap pemulihan. Dengan demikian, komunikasi krisis tidak hanya berfokus pada perlindungan citra, tetapi juga pada tanggung jawab moral terhadap publik dan para pemangku kepentingan (Fearn-Banks & Kawamoto, 2024).

Pada tahap prakrisis, integrasi etika dapat dilakukan melalui berbagai upaya persiapan. Organisasi perlu memberikan pelatihan etika kepada pimpinan dan tim komunikasi agar mereka mampu menghadapi situasi krisis secara bertanggung jawab. Pelatihan ini dapat mencakup simulasi dilema moral yang sering muncul dalam

komunikasi krisis, seperti konflik antara keterbukaan informasi dan perlindungan reputasi. Selain itu, organisasi juga perlu membangun dialog dengan para pemangku kepentingan. Melalui dialog ini, organisasi dapat memahami harapan publik sekaligus membangun kepercayaan sebelum krisis terjadi.

Pada tahap krisis, prinsip etika harus menjadi dasar dalam setiap keputusan komunikasi. Organisasi tidak seharusnya hanya mempertimbangkan dampak terhadap citra atau konsekuensi hukum semata. Keputusan komunikasi juga perlu mempertimbangkan nilai kejujuran, tanggung jawab, dan empati terhadap pihak yang terdampak. Pendekatan berbasis nilai ini membantu organisasi menjaga integritas sekaligus menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan publik.

Sementara itu, pada tahap pascakrisis, integrasi etika diwujudkan melalui evaluasi yang transparan dan akuntabel. Organisasi perlu menyampaikan laporan yang jelas mengenai penyebab krisis, langkah-langkah penanganan, serta perbaikan yang akan dilakukan. Dalam beberapa kasus, pendekatan keadilan restoratif dapat digunakan untuk memulihkan hubungan dengan pihak yang terdampak. Selain itu, organisasi juga perlu melakukan reformasi kebijakan atau prosedur agar kesalahan serupa tidak terulang di masa depan.

Integrasi etika dalam seluruh tahapan manajemen krisis menunjukkan bahwa etika bukan sekadar pelengkap dalam komunikasi organisasi. Etika merupakan fondasi yang membangun kepercayaan publik dan memastikan bahwa proses komunikasi krisis berlangsung secara bertanggung jawab dan berkelanjutan.

- 
1. Jelaskan mengapa krisis dapat dipahami sebagai ujian etika organisasi.

2. Bandingkan pendekatan utilitarian dan etika kebajikan dalam komunikasi krisis.
3. Mengapa permintaan maaf yang tulus penting dalam pemulihan kepercayaan publik?

BAB 8

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR), REPUTASI, DAN KRISIS

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

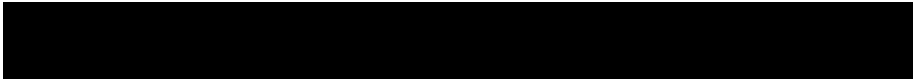
1. Menjelaskan konsep CSR dan reputasi dalam konteks komunikasi krisis
2. Menganalisis peran CSR sebagai modal reputasi dalam menghadapi krisis
3. Memahami keterkaitan CSR dengan komunikasi risiko dan pencegahan krisis
4. Mengkritisi praktik CSR simbolik dan *CSR washing*
5. Merumuskan prinsip CSR kontekstual dan berkelanjutan dalam komunikasi krisis

Dalam diskursus komunikasi krisis modern, *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak lagi dipahami sebagai aktivitas filantropi tambahan atau program simbolik yang berdiri di luar inti bisnis organisasi. Sebaliknya, CSR telah menjadi bagian integral dari strategi reputasi, legitimasi sosial, dan manajemen risiko. Hubungan antara CSR dan krisis bersifat dialektis. Praktik CSR yang kuat dapat berfungsi sebagai modal reputasi ketika krisis terjadi. Sementara krisis yang ditangani secara tidak etis dapat meruntuhkan kredibilitas CSR yang telah dibangun selama bertahun-tahun (T. Coombs & Holladay, 2015).

Dalam situasi krisis, publik tidak hanya menilai apa yang dikatakan organisasi, tetapi juga rekam jejak sosialnya. Organisasi yang selama ini konsisten menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan, komunitas, dan pemangku kepentingan cenderung mendapatkan tingkat

kepercayaan yang lebih tinggi. Sebaliknya, organisasi yang mempraktikkan CSR secara dangkal atau manipulatif berisiko menghadapi krisis legitimasi yang lebih dalam ketika terjadi masalah.

Bab ini membahas keterkaitan antara CSR, reputasi, dan komunikasi krisis. Pembahasan dimulai dari konsep CSR dan reputasi, peran CSR sebagai penyangga (buffer) reputasi dalam krisis, integrasi CSR dalam komunikasi risiko, hingga kritik terhadap praktik CSR simbolik dan fenomena *CSR washing*. Dengan pendekatan ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami CSR sebagai instrumen strategis dan etis dalam komunikasi krisis, bukan sekadar alat pencitraan.

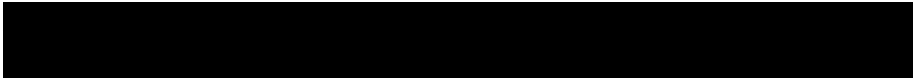


Corporate Social Responsibility (CSR) merujuk pada komitmen organisasi untuk menjalankan kegiatan usaha secara etis sekaligus memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan. Konsep ini menekankan bahwa organisasi tidak hanya bertanggung jawab terhadap keuntungan ekonomi, tetapi juga terhadap dampak sosial dan lingkungan dari setiap aktivitasnya (T. W. Coombs, 2018). Dalam praktiknya, CSR mencakup hubungan organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti karyawan, konsumen, komunitas lokal, pemerintah, serta lingkungan hidup yang menjadi bagian dari ekosistem operasional organisasi.

Pendekatan CSR berkembang seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap praktik bisnis yang lebih bertanggung jawab dan berkelanjutan. Organisasi diharapkan tidak hanya mematuhi regulasi, tetapi juga secara aktif berperan dalam mendukung kesejahteraan sosial, menjaga kelestarian lingkungan, serta menciptakan hubungan yang adil dengan para pemangku kepentingan. Oleh karena itu, CSR sering dipandang sebagai bagian penting dari strategi keberlanjutan organisasi (Ham & Kim, 2020).

Dalam perspektif komunikasi, CSR tidak hanya berkaitan dengan program atau kegiatan yang dilakukan organisasi. CSR juga menyangkut bagaimana aktivitas tersebut dikomunikasikan kepada publik dan bagaimana publik memaknai tindakan tersebut. Komunikasi CSR yang efektif perlu menunjukkan keselarasan antara nilai yang dinyatakan organisasi, kebijakan yang diterapkan, serta praktik nyata yang dijalankan dalam kegiatan sehari-hari (T. Coombs & Holladay, 2015).

Jika komunikasi CSR tidak mencerminkan praktik yang sebenarnya, publik dapat menilai organisasi melakukan pencitraan semata. Sebaliknya, ketika komunikasi CSR dilakukan secara jujur, konsisten, dan transparan, aktivitas tersebut dapat memperkuat kepercayaan publik serta membangun reputasi organisasi dalam jangka panjang.



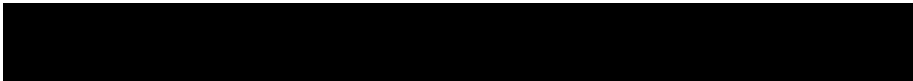
Reputasi dapat dipahami sebagai akumulasi persepsi publik terhadap organisasi yang terbentuk secara bertahap dari waktu ke waktu (Doorley & Garcia, 2015). Persepsi ini tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi berkembang melalui berbagai pengalaman dan interaksi yang melibatkan organisasi dengan lingkungannya.

Publik membentuk penilaian terhadap organisasi berdasarkan pengalaman langsung menggunakan produk atau layanan, pemberitaan media, komunikasi yang disampaikan oleh organisasi, serta percakapan sosial yang berkembang di masyarakat maupun di ruang digital. Karena terbentuk melalui proses yang panjang dan melibatkan banyak faktor, reputasi sering dianggap sebagai salah satu aset tidak berwujud yang sangat berharga bagi organisasi (Doorley & Garcia, 2015).

Reputasi yang kuat memberikan berbagai manfaat strategis. Organisasi yang memiliki reputasi baik biasanya memperoleh tingkat kepercayaan yang lebih tinggi dari publik, konsumen, dan pemangku kepentingan lainnya. Kepercayaan ini dapat menjadi keunggulan

kompetitif dalam persaingan pasar. Selain itu, reputasi yang positif juga berfungsi sebagai perlindungan ketika organisasi menghadapi situasi krisis. Publik cenderung lebih toleran terhadap organisasi yang sebelumnya dikenal memiliki rekam jejak yang baik.

Hubungan antara *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan reputasi bersifat saling memperkuat. Praktik CSR yang dijalankan secara konsisten dan kredibel dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi. Ketika masyarakat melihat bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap dampak sosial dan lingkungan dari kegiatannya, reputasi organisasi akan semakin kuat. Sebaliknya, reputasi yang sudah baik membuat pesan-pesan CSR lebih mudah dipercaya oleh publik. Dengan kata lain, reputasi yang positif dapat meningkatkan kredibilitas komunikasi CSR yang disampaikan organisasi (Ham & Kim, 2020).



Penelitian dalam bidang komunikasi krisis menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki reputasi sosial positif sering memperoleh penilaian publik yang lebih moderat ketika menghadapi krisis. Publik cenderung menilai krisis tidak hanya berdasarkan peristiwa yang terjadi, tetapi juga berdasarkan rekam jejak organisasi sebelumnya (T. W. Coombs, 2018). Dalam konteks ini, praktik *Corporate Social Responsibility* (CSR) dapat berfungsi sebagai *reputational buffer*, yaitu penyangga reputasi yang membantu mengurangi atribusi kesalahan dan intensitas kemarahan publik (Kim & Woo, 2019). Ketika organisasi telah lama dikenal memiliki komitmen sosial yang kuat, publik biasanya lebih bersedia memberikan kesempatan bagi organisasi untuk menjelaskan situasi dan melakukan perbaikan.

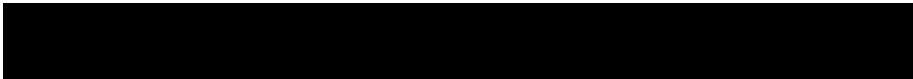
Namun, menurut T. Coombs & Holladay (2015) efek penyangga reputasi dari CSR tidak terjadi secara otomatis. CSR hanya dapat menjadi modal reputasi yang efektif apabila praktik tersebut dipersepsikan sebagai sesuatu yang kredibel dan autentik.

Pertama, program CSR perlu dijalankan secara konsisten dan berjangka panjang, bukan hanya muncul ketika organisasi menghadapi tekanan publik.

Kedua, kegiatan CSR harus relevan dengan konteks sosial dan lingkungan di mana organisasi beroperasi, sehingga masyarakat melihat adanya keterkaitan antara aktivitas bisnis dan tanggung jawab sosial organisasi.

Ketiga, program CSR harus memberikan dampak nyata bagi para pemangku kepentingan, seperti komunitas lokal, karyawan, atau lingkungan hidup.

Sebaliknya, CSR yang bersifat simbolik atau terkesan oportunistik dapat menimbulkan efek yang berlawanan. Jika publik menilai bahwa program CSR hanya digunakan sebagai alat pencitraan, kepercayaan terhadap organisasi justru dapat menurun. Dalam situasi krisis, persepsi ketidaktulusan ini sering memperburuk reaksi publik karena organisasi dianggap manipulatif dan tidak bertanggung jawab (Ham & Kim, 2020).



CSR memiliki peran penting dalam fase pra-krisis melalui komunikasi risiko. Program CSR yang berorientasi pada keselamatan, kesehatan, lingkungan, dan pemberdayaan komunitas dapat berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko sosial. Dalam konteks ini, CSR tidak hanya merespons masalah, tetapi juga mencegah munculnya risiko yang berpotensi menjadi krisis.

Menurut T. W. Coombs (2018) Komunikasi risiko berbasis CSR menekankan:

1. Pelibatan komunitas dalam identifikasi risiko
2. Transparansi mengenai dampak operasional organisasi
3. Dialog berkelanjutan dengan pemangku kepentingan
4. Pembangunan kapasitas lokal untuk menghadapi risiko

Dengan pendekatan ini, CSR berkontribusi pada pembangunan kepercayaan publik sebelum krisis terjadi.

Dalam fase krisis dan pascakrisis, CSR dapat berperan sebagai:

1. Bentuk tanggung jawab sosial terhadap pihak terdampak
2. Instrumen pemulihan hubungan dengan komunitas dan publik
3. Landasan reformasi kebijakan dan praktik organisasi

Namun, penting untuk membedakan antara CSR yang bersifat responsif-etis dan CSR yang bersifat reaktif-simbolik. CSR yang responsive-etis didasarkan pada pengakuan tanggung jawab dan komitmen perubahan struktural, bukan sekadar bantuan jangka pendek untuk meredam kritik (Kim & Woo, 2019).

Meningkatnya popularitas CSR juga memunculkan praktik *CSR washing*, yaitu penggunaan narasi CSR untuk menutupi praktik bisnis yang bermasalah. Dalam konteks krisis, *CSR washing* sangat berisiko karena publik dan media semakin kritis terhadap inkonsistensi antara klaim dan realitas (Pope & Wæraas, 2016).

Ciri-ciri CSR simbolik antara lain:

1. Fokus pada publisitas, bukan dampak
2. Tidak terintegrasi dengan strategi bisnis inti
3. Minim pelibatan pemangku kepentingan
4. Digunakan sebagai alat defensif dalam krisis

Praktik semacam ini tidak hanya gagal memulihkan reputasi, tetapi juga dapat memicu krisis kepercayaan yang lebih luas.

Sebagai respons terhadap kritik terhadap praktik CSR yang bersifat simbolik, berkembang pendekatan CSR kontekstual dan berkelanjutan. Pendekatan ini menekankan bahwa program CSR seharusnya tidak dirancang secara seragam atau sekadar mengikuti tren global, tetapi harus disesuaikan dengan kondisi sosial, budaya, dan lingkungan tempat organisasi beroperasi. CSR kontekstual berangkat dari pemahaman yang mendalam mengenai karakteristik masyarakat

lokal, potensi risiko sosial, serta kebutuhan nyata yang dihadapi oleh komunitas di sekitar organisasi (T. Coombs & Holladay, 2015).

Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya menjalankan program tanggung jawab sosial sebagai kewajiban formal, tetapi juga sebagai bagian dari upaya membangun hubungan jangka panjang dengan masyarakat. Program CSR dirancang berdasarkan dialog dengan komunitas lokal sehingga kegiatan yang dilakukan benar-benar relevan dan bermanfaat. Dengan cara ini, CSR menjadi sarana untuk memperkuat hubungan antara organisasi dan lingkungan sosialnya (Kim & Woo, 2019).

Beberapa prinsip penting dalam CSR kontekstual dapat dijelaskan sebagai berikut (Pope & Wæraas, 2016).

Pertama, program harus berbasis pada kebutuhan nyata komunitas. Organisasi perlu memahami masalah yang dihadapi masyarakat sebelum merancang program CSR.

Kedua, program harus partisipatif dan inklusif, sehingga masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga terlibat dalam proses perencanaan dan pelaksanaan.

Ketiga, CSR perlu berorientasi jangka panjang, bukan hanya kegiatan sementara yang muncul pada momen tertentu.

Keempat, pelaksanaan program harus transparan dan akuntabel, sehingga publik dapat menilai dampak dan komitmen organisasi secara jelas.

Kelima, program CSR perlu terintegrasi dengan strategi organisasi, sehingga kegiatan sosial tidak terpisah dari visi dan nilai organisasi secara keseluruhan.

Pendekatan CSR kontekstual seperti ini dapat memperkuat legitimasi sosial organisasi. Ketika organisasi dipersepsikan benar-benar


peduli terhadap lingkungan sosialnya, kepercayaan publik cenderung meningkat. Dalam situasi krisis, legitimasi sosial tersebut dapat membantu organisasi menjelaskan situasi secara lebih kredibel dan mengelola komunikasi krisis dengan lebih efektif.

CSR memiliki dimensi etis yang kuat karena berkaitan langsung dengan nilai-nilai dasar dalam kehidupan sosial, seperti keadilan sosial, keberlanjutan lingkungan, serta tanggung jawab antar generasi. Melalui praktik CSR, organisasi diharapkan tidak hanya mengejar keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampak jangka panjang dari kegiatan operasionalnya terhadap masyarakat dan lingkungan. Perspektif ini menempatkan organisasi sebagai bagian dari sistem sosial yang lebih luas, sehingga setiap keputusan bisnis memiliki konsekuensi moral yang perlu dipertimbangkan secara serius (T. Coombs & Holladay, 2015).

Dalam konteks komunikasi krisis, CSR dapat berfungsi sebagai sarana untuk menegaskan kembali legitimasi moral organisasi di hadapan publik. Ketika sebuah krisis terjadi, publik tidak hanya menilai bagaimana organisasi merespons situasi tersebut, tetapi juga menilai rekam jejak organisasi dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya. Organisasi yang sebelumnya dikenal memiliki komitmen kuat terhadap isu sosial dan lingkungan biasanya lebih mudah memperoleh kepercayaan publik ketika menghadapi tekanan krisis (T. W. Coombs, 2018).

Namun, legitimasi tidak dapat dibangun melalui retorika atau pernyataan simbolik semata. Legitimasi memerlukan konsistensi antara nilai yang diklaim organisasi, tindakan nyata yang dilakukan, serta cara organisasi mengomunikasikan tindakannya kepada publik. Jika terdapat kesenjangan antara nilai yang dinyatakan dan praktik yang dijalankan, publik akan menilai organisasi tidak tulus dan hanya melakukan pencitraan.

Oleh karena itu, CSR dan komunikasi krisis sebaiknya dipandang sebagai bagian dari satu kesatuan strategi etis dan institusional. Kedua aspek ini saling berkaitan dalam membangun kepercayaan publik. Ketika CSR dijalankan secara konsisten dan dikomunikasikan secara transparan, organisasi tidak hanya memperkuat reputasinya, tetapi juga membangun fondasi moral yang lebih kuat dalam menghadapi berbagai tantangan krisis di masa depan (T. W. Coombs, 2018).

- 
1. Jelaskan hubungan antara CSR dan reputasi dalam konteks krisis.
 2. Mengapa CSR dapat berfungsi sebagai penyangga reputasi?
 3. Apa risiko utama dari praktik CSR simbolik dalam krisis?
 4. Bagaimana prinsip CSR kontekstual dan berkelanjutan dapat membantu organisasi membangun legitimasi sosial di tengah atau setelah krisis?
 5. Mengapa komunikasi CSR harus mencerminkan konsistensi antara nilai, kebijakan, dan praktik nyata organisasi agar tidak dipersepsikan sebagai pencitraan semata?

BAB 9

KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO DALAM INDUSTRI PARIWISATA

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- A. Menjelaskan karakteristik krisis dan risiko dalam industri pariwisata
- B. Menganalisis dampak krisis terhadap citra dan keberlanjutan destinasi
- C. Memahami peran komunikasi dalam resiliensi pariwisata
- D. Menjelaskan konsep *Tourism Resilience Framework*
- E. Menganalisis peran komunitas lokal dalam komunikasi risiko pariwisata

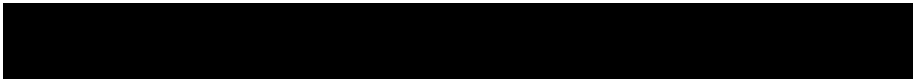
Industri pariwisata merupakan salah satu sektor yang paling rentan terhadap krisis dan risiko. Ketergantungan pariwisata pada persepsi keamanan, kenyamanan, dan citra destinasi membuat sektor ini sangat sensitif terhadap gangguan baik yang bersifat alamiah, sosial, politik, kesehatan, maupun reputasional. Bencana alam, konflik sosial, terorisme, wabah penyakit, kecelakaan transportasi, hingga pemberitaan negatif dapat secara drastis menurunkan kunjungan wisata dan mengganggu keberlanjutan ekonomi lokal.

Berbeda dengan banyak sektor lain, krisis dalam pariwisata tidak hanya berdampak pada satu organisasi, tetapi juga pada ekosistem destinasi secara keseluruhan. Hotel, restoran, pemandu wisata, UMKM, masyarakat lokal, dan pemerintah daerah saling terhubung dalam satu jaringan reputasi destinasi. Oleh karena itu, komunikasi krisis pariwisata tidak dapat dilakukan secara individual, melainkan

memerlukan koordinasi kolektif dan kepemimpinan komunikatif lintas aktor.

Karakter kolektif dari sektor pariwisata menuntut pendekatan komunikasi krisis yang bersifat kolaboratif. Penanganan krisis tidak dapat dilakukan secara individual oleh satu organisasi saja. Dibutuhkan koordinasi yang baik antara pemerintah, pelaku industri, komunitas lokal, serta media untuk membangun kembali kepercayaan publik terhadap destinasi wisata. Komunikasi yang terkoordinasi membantu memastikan bahwa informasi yang disampaikan kepada publik bersifat konsisten, akurat, dan mampu memulihkan citra destinasi secara bertahap.

Bab ini membahas komunikasi krisis dan risiko dalam industri pariwisata dengan menekankan konsep resiliensi destinasi, peran komunikasi dalam manajemen krisis pariwisata, serta keterlibatan komunitas lokal dalam pengelolaan risiko. Pembahasan ini penting untuk menunjukkan bagaimana teori komunikasi krisis dan risiko diterapkan dalam sektor yang sangat bergantung pada kepercayaan publik dan citra kolektif.



Krisis dalam industri pariwisata memiliki sejumlah karakteristik khusus yang membedakannya dari krisis di sektor ekonomi lainnya.

1. Salah satu ciri utama adalah bahwa krisis pariwisata sangat dipengaruhi oleh persepsi publik, bukan hanya oleh kondisi objektif yang sebenarnya terjadi. Dalam banyak kasus, persepsi mengenai rasa tidak aman, ketidaknyamanan, atau citra destinasi yang negatif dapat bertahan cukup lama, bahkan setelah kondisi di lapangan telah kembali normal (Valeri, 2022). Wisatawan biasanya mengambil keputusan perjalanan berdasarkan persepsi risiko yang mereka rasakan, sehingga citra destinasi menjadi faktor yang sangat menentukan dalam proses pemulihan pariwisata setelah krisis.

2. Karakteristik kedua adalah sifat krisis pariwisata yang lintas sektor dan lintas wilayah. Pariwisata merupakan industri yang melibatkan banyak sektor sekaligus, seperti transportasi, perhotelan, kuliner, jasa perjalanan, hingga kegiatan budaya dan rekreasi. Ketika terjadi krisis di satu sektor, dampaknya dapat dengan cepat menyebar ke sektor lain dalam ekosistem pariwisata. Selain itu, sebuah peristiwa yang terjadi di satu lokasi juga dapat memengaruhi persepsi terhadap destinasi lain yang berada di wilayah yang sama atau memiliki kedekatan budaya dan geografis (Valeri, 2022).
3. Krisis pariwisata sering kali memiliki sifat berulang dan kumulatif. Destinasi yang berada di wilayah rawan bencana alam, konflik sosial, atau ketidakstabilan politik cenderung mengalami krisis secara berulang. Setiap peristiwa baru dapat memperkuat persepsi risiko yang telah terbentuk sebelumnya, sehingga proses pemulihan citra destinasi menjadi lebih sulit (Valeri, 2022).
4. Krisis pariwisata memiliki dampak yang sangat nyata terhadap mata pencaharian masyarakat lokal. Banyak komunitas di destinasi wisata menggantungkan kehidupan mereka pada aktivitas pariwisata, seperti usaha penginapan, transportasi lokal, kerajinan, atau jasa pemandu wisata. Ketika jumlah wisatawan menurun akibat krisis, dampaknya langsung dirasakan oleh masyarakat setempat. Karena itu, dimensi sosial dan kemanusiaan menjadi sangat penting dalam pengelolaan krisis pariwisata (Valeri, 2022).

Berdasarkan karakteristik tersebut, komunikasi krisis dalam sektor pariwisata tidak hanya ditujukan kepada wisatawan sebagai pasar utama, tetapi juga kepada masyarakat lokal sebagai pemangku kepentingan yang paling terdampak. Pendekatan komunikasi yang inklusif dan sensitif terhadap kondisi sosial lokal menjadi kunci dalam membangun kembali kepercayaan dan mempercepat pemulihan destinasi wisata.

Menurut Prideaux & Beirman (2024) risiko dalam pariwisata dapat berasal dari berbagai sumber, antara lain:

1. Risiko Alam: gempa bumi, letusan gunung api, banjir, tsunami
2. Risiko Kesehatan: wabah penyakit, pandemi, sanitasi buruk
3. Risiko Sosial dan Politik: konflik, demonstrasi, terorisme
4. Risiko Operasional: kecelakaan transportasi, kegagalan layanan
5. Risiko Reputasi: pemberitaan negatif, ulasan daring, hoaks

Risiko-risiko ini sering kali saling berkelindan dan sulit diprediksi. Komunikasi risiko dalam pariwisata berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian, memberikan informasi yang proporsional, serta membantu wisatawan dan masyarakat lokal membuat keputusan yang rasional.

Komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam setiap tahap pengelolaan krisis di sektor pariwisata. Dalam industri yang sangat bergantung pada persepsi publik dan kepercayaan wisatawan, cara informasi disampaikan sering kali menentukan bagaimana krisis dipahami dan direspons oleh masyarakat. Oleh karena itu, komunikasi tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampaian informasi, tetapi juga sebagai sarana untuk menjaga stabilitas sosial dan memulihkan citra destinasi (Prideaux & Beirman, 2024).

Pada tahap pra-krisis, komunikasi risiko berfungsi untuk meningkatkan kesiapsiagaan destinasi wisata serta kesadaran publik terhadap potensi ancaman yang mungkin terjadi. Melalui komunikasi yang jelas dan edukatif, pemerintah daerah, pelaku industri, dan masyarakat dapat memahami langkah-langkah yang perlu dilakukan

untuk mengurangi dampak risiko. Informasi mengenai prosedur keselamatan, sistem peringatan dini, dan rencana penanganan darurat menjadi bagian penting dalam membangun kesiapan bersama (Prideaux & Beirman, 2024).

Pada tahap krisis, komunikasi memiliki fungsi yang lebih mendesak. Informasi yang disampaikan harus mampu melindungi keselamatan publik, mengurangi kepanikan, serta menjaga kepercayaan terhadap pengelola destinasi. Dalam situasi ini, kejelasan informasi menjadi sangat penting agar wisatawan dan masyarakat lokal mengetahui langkah yang harus diambil. Komunikasi yang lambat atau tidak terkoordinasi dapat menimbulkan kebingungan dan memperbesar dampak krisis (Prideaux & Beirman, 2024).

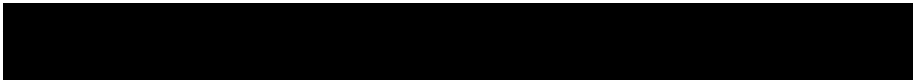
Sementara pada tahap pascakrisis, komunikasi berperan dalam proses pemulihan citra destinasi dan pembelajaran bersama. Informasi mengenai upaya perbaikan, peningkatan keamanan, serta kesiapan destinasi untuk kembali menerima wisatawan perlu disampaikan secara transparan. Komunikasi yang positif namun tetap realistis dapat membantu membangun kembali kepercayaan publik (Prideaux & Beirman, 2024).

Agar komunikasi krisis pariwisata berjalan efektif, menurut Zhang et al. (2023) beberapa prinsip perlu diperhatikan.

1. Kecepatan dan kejelasan informasi sehingga publik memperoleh penjelasan yang tepat dalam waktu yang singkat.
2. Koordinasi lintas aktor diperlukan karena penanganan krisis pariwisata melibatkan pemerintah, pelaku industri, dan komunitas lokal.
3. Empati terhadap korban dan masyarakat setempat, agar komunikasi tidak terkesan kaku atau tidak peka terhadap dampak kemanusiaan dari krisis.
4. Konsistensi narasi destinasi, yaitu memastikan bahwa pesan yang disampaikan oleh berbagai pihak tetap selaras dan tidak saling bertentangan.

5. Komunikasi juga harus menunjukkan sensitivitas terhadap budaya dan konteks lokal, karena setiap destinasi memiliki karakter sosial yang berbeda.

Kegagalan memenuhi prinsip-prinsip tersebut sering kali membuat dampak krisis berlangsung lebih lama dari yang seharusnya. Ketika informasi tidak jelas atau tidak terkoordinasi, publik dapat kehilangan kepercayaan terhadap pengelola destinasi. Hal ini pada akhirnya dapat memperlambat proses pemulihan pariwisata dan menghambat keberlanjutan ekonomi masyarakat setempat.



Kerangka resiliensi dalam pariwisata (*Tourism Resilience Framework*) merujuk pada kemampuan suatu destinasi wisata untuk menghadapi, menyerap, dan mengatasi berbagai guncangan yang muncul akibat krisis (Hall et al., 2023). Guncangan tersebut dapat berasal dari bencana alam, konflik sosial, krisis kesehatan, maupun gangguan ekonomi dan reputasi. Destinasi yang resilien mampu mempertahankan fungsi dasarnya, mengurangi dampak negatif krisis, serta melindungi keberlanjutan ekonomi masyarakat yang bergantung pada sektor pariwisata.

Resiliensi tidak hanya dimaknai sebagai kemampuan untuk kembali ke kondisi sebelum krisis terjadi. Dalam perspektif yang lebih luas, resiliensi juga mencakup kemampuan untuk belajar dari pengalaman krisis dan melakukan perbaikan yang membuat destinasi menjadi lebih kuat. Dalam hal ini, resiliensi mengandung dua tindakan. Pertama, memulihkan aktivitas pariwisata agar kembali berjalan seperti sebelumnya. Kedua memperbaiki sistem pengelolaan destinasi, meningkatkan kesiapsiagaan, serta memperkuat kolaborasi antara pemerintah, pelaku industri, dan masyarakat lokal agar lebih tangguh menghadapi krisis di masa depan (Platania, 2023).

Kerangka resiliensi pariwisata mencakup tiga tahap utama (Valeri, 2022):

1. Pra-Krisis
Perencanaan, mitigasi risiko, pelatihan, dan pembangunan kapasitas komunikasi.
2. Saat Krisis
Respons cepat, koordinasi komunikasi, dan perlindungan pemangku kepentingan.
3. Pascakrisis
Pemulihan citra, reformasi kebijakan, dan pembelajaran institusional.

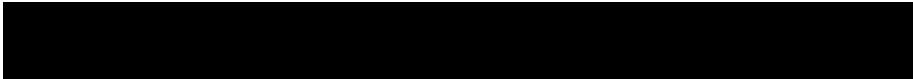
Dalam setiap tahap, komunikasi berperan sebagai perekat yang menghubungkan aktor dan kepentingan yang berbeda.

Masyarakat setempat tidak hanya menjadi pihak yang paling terdampak ketika krisis terjadi, tetapi juga merupakan sumber informasi yang berharga, agen pemulihan, serta penjaga citra destinasi di mata wisatawan. Pengalaman dan pengetahuan lokal yang dimiliki masyarakat sering kali membantu dalam memahami kondisi lingkungan, potensi risiko, serta langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengurangi dampak krisis. Oleh karena itu, keterlibatan komunitas lokal menjadi elemen penting dalam strategi pengelolaan krisis pariwisata.

Dalam konteks komunikasi risiko, pendekatan yang hanya bersifat *top-down* sering kali tidak cukup efektif. Komunikasi yang berhasil justru memerlukan pendekatan yang partisipatif dan berbasis komunitas. Melalui pendekatan ini, masyarakat dilibatkan secara aktif dalam proses identifikasi risiko, perencanaan mitigasi, hingga penyebaran informasi kepada sesama warga dan wisatawan.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *Community-Based Disaster Risk Reduction* (CBDRR). Pendekatan ini menekankan pentingnya pelibatan warga dalam seluruh tahapan pengelolaan risiko bencana dan krisis. Masyarakat tidak hanya menjadi penerima informasi, tetapi juga berperan sebagai mitra dalam proses pengambilan keputusan (Van Niekerk et al., 2017).

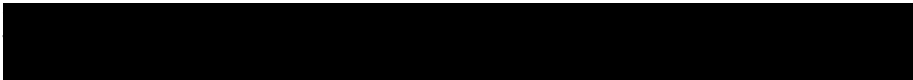
Dengan melibatkan komunitas lokal secara aktif, kepercayaan antara masyarakat dan otoritas dapat diperkuat. Selain itu, pendekatan ini juga membantu membangun solidaritas sosial serta mengurangi kesenjangan komunikasi antara pemerintah, pelaku industri pariwisata, dan masyarakat setempat dalam menghadapi berbagai risiko yang mungkin terjadi.



Media memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk cara publik memahami krisis dan proses pemulihan suatu destinasi pariwisata. Pemberitaan media tidak hanya menyampaikan fakta, tetapi juga membentuk narasi yang memengaruhi persepsi wisatawan dan masyarakat luas (Reissova et al., 2018). Ketika media lebih banyak menyoroti bencana, konflik, atau penderitaan yang terjadi di suatu destinasi, citra negatif dapat terbentuk dan bertahan cukup lama. Narasi semacam ini sering menimbulkan kesan bahwa destinasi tersebut tidak aman atau belum siap untuk dikunjungi kembali, meskipun kondisi di lapangan telah membaik (Valeri, 2022).

Sebaliknya, media juga dapat berperan dalam mendukung proses pemulihan pariwisata. Pemberitaan yang menonjolkan langkah-langkah perbaikan, kesiapan infrastruktur, peningkatan standar keselamatan, serta solidaritas masyarakat lokal dapat membantu membangun kembali kepercayaan wisatawan. Narasi pemulihan yang positif dan realistis memberikan gambaran bahwa destinasi mampu bangkit dan beradaptasi setelah menghadapi krisis.

Kendati demikian, strategi komunikasi pemulihan citra destinasi perlu dilakukan dengan sangat hati-hati. Upaya mempromosikan destinasi secara terlalu cepat dapat menimbulkan kesan bahwa organisasi atau pemerintah mencoba menutupi penderitaan korban atau mengabaikan dampak krisis yang masih dirasakan masyarakat. Maka dari itu, pendekatan komunikasi harus menempatkan empati dan sensitivitas etis sebagai prinsip utama. Pesan yang disampaikan sebaiknya mengakui dampak krisis secara jujur, sekaligus menunjukkan komitmen nyata terhadap pemulihan dan keselamatan di masa depan (Valeri, 2022).




Salah satu dilema yang sering muncul adalah promosi destinasi versus penghormatan terhadap korban. Upaya mempromosikan kembali destinasi wisata terlalu cepat dapat menimbulkan kesan bahwa penderitaan korban diabaikan. Oleh karena itu, strategi komunikasi perlu menunjukkan empati dan memberikan ruang bagi proses pemulihan sosial sebelum mendorong promosi pariwisata secara aktif (Van Niekerk et al., 2017).

Dilema lain berkaitan dengan kepentingan ekonomi versus keselamatan publik. Pariwisata merupakan sumber penghidupan bagi banyak masyarakat lokal, sehingga tekanan untuk membuka kembali destinasi sering kali sangat kuat. Namun, keputusan tersebut harus mempertimbangkan faktor keselamatan wisatawan dan masyarakat setempat. Komunikasi yang terlalu optimistis tanpa mempertimbangkan kondisi nyata dapat menimbulkan risiko baru (Hall et al., 2023).

Selain itu, terdapat dilema antara narasi pemulihan dan realitas di lapangan. Dalam upaya membangun kembali kepercayaan wisatawan, komunikasi sering menekankan pesan pemulihan dan kesiapan destinasi. Namun, jika pesan tersebut tidak sejalan dengan kondisi sebenarnya, publik dapat menilai bahwa komunikasi yang dilakukan bersifat manipulatif (Hall et al., 2023).

Keputusan komunikasi yang tidak sensitif terhadap dilema-dilema tersebut dapat merusak legitimasi destinasi dan bahkan memicu penolakan dari masyarakat lokal. Oleh karena itu, komunikasi krisis pariwisata perlu berlandaskan prinsip etika, empati, dan keadilan sosial. Pendekatan yang menghargai kepentingan korban, masyarakat, dan wisatawan akan membantu membangun kembali kepercayaan publik secara lebih berkelanjutan.

- 
1. Mengapa industri pariwisata sangat rentan terhadap krisis?
 2. Jelaskan peran komunikasi dalam resiliensi destinasi pariwisata.
 3. Mengapa keterlibatan komunitas lokal penting dalam komunikasi risiko pariwisata?
 4. Bagaimana peran media dalam membentuk persepsi publik terhadap krisis dan proses pemulihan suatu destinasi pariwisata?
 5. Apa saja dilema etis yang sering muncul dalam komunikasi krisis pariwisata, dan mengapa sensitivitas terhadap korban dan masyarakat lokal menjadi penting dalam proses pemulihan destinasi?

BAB 10

KOMUNIKASI RISIKO DAN KRISIS KESEHATAN PUBLIK

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan karakteristik risiko dan krisis kesehatan publik
2. Membedakan komunikasi risiko kesehatan dan komunikasi krisis kesehatan
3. Menganalisis peran ketidakpastian ilmiah dalam komunikasi kesehatan
4. Menjelaskan dinamika media dan kepanikan publik dalam krisis kesehatan
5. Menerapkan kerangka SARF dalam analisis kasus kesehatan publik

Krisis kesehatan publik merupakan salah satu bentuk krisis yang paling kompleks dan berdampak luas dalam masyarakat. Wabah penyakit menular, pandemi global, pencemaran lingkungan, kegagalan sistem kesehatan, serta isu keamanan pangan tidak hanya mengancam keselamatan fisik individu, tetapi juga mengguncang kepercayaan publik terhadap institusi negara dan otoritas kesehatan. Dalam konteks ini, komunikasi risiko dan krisis kesehatan publik menjadi elemen kunci yang menentukan efektivitas respons kebijakan dan kepatuhan masyarakat.

Berbeda dengan krisis korporasi atau krisis reputasi organisasi, krisis kesehatan publik melibatkan ketidakpastian ilmiah yang tinggi, perubahan informasi yang cepat, serta kebutuhan untuk mengoordinasikan pesan lintas sektor dan lintas tingkat pemerintahan. Kesalahan komunikasi, baik berupa keterlambatan, kontradiksi pesan,

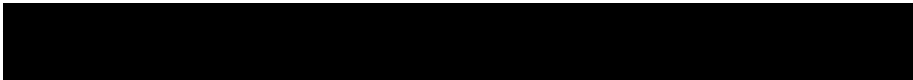
maupun bahasa yang tidak empatik, dapat memicu kepanikan, resistensi publik, dan polarisasi sosial yang memperburuk dampak krisis.

Bab ini membahas komunikasi risiko dan krisis kesehatan publik dengan menekankan relasi antara ilmu pengetahuan, kebijakan, media, dan persepsi publik. Pembahasan mencakup karakteristik risiko kesehatan, prinsip komunikasi risiko kesehatan, peran ketidakpastian ilmiah, dinamika media dan kepanikan publik, serta penerapan *Social Amplification of Risk Framework* (SARF) dalam konteks kesehatan. Dengan pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis dan merancang komunikasi kesehatan publik yang akurat, empatik, dan berorientasi pada perlindungan masyarakat.

Risiko kesehatan publik menurut You et al. (2024) memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dari risiko di sektor lain. Salah satu ciri utama adalah bahwa risiko kesehatan sering kali tidak terlihat secara langsung. Penyakit menular, paparan zat berbahaya, atau kontaminasi lingkungan tidak selalu dapat diamati secara kasatmata oleh masyarakat. Kondisi ini membuat banyak orang sulit menilai tingkat bahaya yang sebenarnya. Ketika informasi ilmiah tidak mudah dipahami, ketidakpastian dapat berkembang menjadi kecemasan dan spekulasi di ruang publik (You et al., 2024).

Karakteristik kedua adalah bahwa risiko kesehatan berkaitan langsung dengan tubuh dan kehidupan manusia. Ancaman terhadap kesehatan biasanya memicu respons emosional yang kuat, seperti rasa aman dan kekhawatiran. Ketakutan terhadap sakit, kemungkinan kematian, serta potensi penularan kepada orang lain membuat persepsi masyarakat terhadap risiko kesehatan sering kali lebih tinggi dibandingkan dengan risiko lain yang memiliki tingkat bahaya objektif yang serupa. Faktor emosional ini menjadikan komunikasi kesehatan publik sangat sensitif dan membutuhkan pendekatan yang hati-hati (You et al., 2024).

Karakteristik ketiga adalah bahwa risiko kesehatan publik bersifat kolektif. Dampak dari keputusan individu sering kali tidak hanya dirasakan oleh dirinya sendiri, tetapi juga oleh orang lain di sekitarnya. Misalnya, kepatuhan terhadap protokol kesehatan, vaksinasi, atau perilaku higienis dapat memengaruhi tingkat penularan penyakit dalam masyarakat. Oleh karena itu, komunikasi kesehatan publik tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi medis, tetapi juga menyentuh aspek etika, solidaritas sosial, dan tanggung jawab bersama dalam melindungi kesehatan komunitas (You et al., 2024).



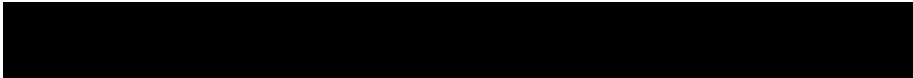
Komunikasi risiko kesehatan merupakan proses komunikasi yang bertujuan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap potensi ancaman kesehatan sebelum krisis terjadi atau pada tahap awal ketika risiko mulai meningkat. Fokus utama komunikasi ini adalah pencegahan dan kesiapsiagaan. Melalui komunikasi yang jelas dan berbasis informasi, masyarakat diharapkan mampu memahami sumber risiko, mengenali dampak yang mungkin muncul, serta mengambil langkah-langkah preventif untuk melindungi diri dan lingkungannya (Organization, 2024)

Tujuan utama komunikasi risiko kesehatan adalah membantu masyarakat membuat keputusan yang rasional dan berbasis pengetahuan. Informasi yang disampaikan tidak hanya menjelaskan bahaya yang mungkin terjadi, tetapi juga memberikan panduan praktis mengenai tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko. Contohnya meliputi edukasi tentang perilaku hidup bersih, penggunaan vaksin, pencegahan penularan penyakit, atau langkah-langkah perlindungan terhadap paparan zat berbahaya (Organization, 2024).

Salah satu ciri penting komunikasi risiko kesehatan adalah sifatnya yang berkelanjutan dan edukatif (Lu & Jin, 2022). Komunikasi tidak hanya dilakukan pada saat terjadi ancaman, tetapi juga secara

terus-menerus untuk meningkatkan literasi kesehatan masyarakat. Pendekatan ini menekankan pentingnya dialog antara otoritas kesehatan dan masyarakat. Melalui dialog tersebut, masyarakat dapat menyampaikan kekhawatiran, pertanyaan, dan pengalaman mereka terkait risiko kesehatan.

Selain itu, komunikasi risiko kesehatan juga menuntut transparansi mengenai ketidakpastian ilmiah. Dalam banyak kasus, pengetahuan tentang suatu penyakit atau ancaman kesehatan masih berkembang. Oleh karena itu, otoritas kesehatan perlu menjelaskan batas pengetahuan yang tersedia tanpa menimbulkan kepanikan. Komunikasi yang efektif juga harus menghormati nilai, norma, dan budaya lokal, sehingga pesan kesehatan dapat diterima dan dipraktikkan oleh masyarakat secara lebih luas.



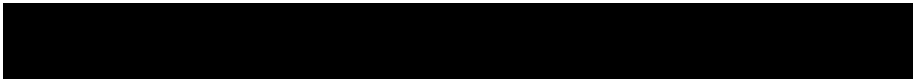
Komunikasi krisis kesehatan terjadi ketika risiko telah berkembang menjadi situasi darurat, seperti wabah, pandemi, atau lonjakan kasus penyakit yang mengancam keselamatan masyarakat. Pada fase ini, menurut Khan et al. (2022) tekanan waktu meningkat karena otoritas kesehatan harus bertindak dan berkomunikasi dengan cepat. Tuntutan publik terhadap kepastian juga menjadi semakin tinggi, sementara informasi ilmiah sering kali masih berkembang. Dalam kondisi seperti ini, ruang toleransi terhadap kesalahan komunikasi menjadi sangat sempit. Pernyataan yang tidak jelas, terlambat, atau saling bertentangan dapat memicu kepanikan, ketidakpercayaan, dan penolakan terhadap kebijakan kesehatan. Karena itu, komunikasi krisis kesehatan harus cepat, akurat, empatik, dan konsisten (Su et al., 2022).

Tujuan utama komunikasi krisis kesehatan adalah :

1. Melindungi keselamatan publik
2. Mengurangi kepanikan dan misinformasi
3. Menjaga kepercayaan terhadap institusi kesehatan
4. Mendukung implementasi kebijakan darurat

Perbedaan mendasar antara komunikasi risiko kesehatan dan komunikasi krisis kesehatan terletak pada tingkat urgensi, konteks situasi, dan fokus utama pesannya, meskipun keduanya tetap berada dalam satu rangkaian pengelolaan ketidakpastian (Su et al., 2022). Komunikasi risiko kesehatan umumnya dilakukan sebelum situasi berkembang menjadi darurat. Fokusnya adalah pencegahan, edukasi, dan peningkatan kesiapsiagaan masyarakat. Pesan yang disampaikan cenderung bersifat informatif dan persuasif, dengan tujuan membantu masyarakat memahami potensi bahaya serta mendorong perilaku preventif.

Sebaliknya, komunikasi krisis kesehatan dilakukan ketika ancaman telah berkembang menjadi keadaan yang mendesak, seperti wabah atau pandemi. Pada tahap ini, fokus pesan bergeser pada perlindungan keselamatan publik, pengurangan kepanikan, dan pengarahan tindakan yang harus segera dilakukan. Dengan demikian, komunikasi risiko lebih menekankan antisipasi, sedangkan komunikasi krisis lebih menekankan respons cepat dalam situasi darurat (Fearn-Banks & Kawamoto, 2024).



Salah satu tantangan paling besar dalam komunikasi kesehatan publik adalah ketidakpastian ilmiah. Dalam situasi krisis kesehatan, terutama pada tahap awal, informasi yang tersedia biasanya masih terbatas. Data mengenai penyebab penyakit, pola penularan, tingkat keparahan, kelompok yang paling rentan, maupun cara penanganan yang efektif sering kali belum lengkap. Para ilmuwan membutuhkan waktu untuk mengumpulkan bukti, menguji hipotesis, dan menilai hasil penelitian secara hati-hati. Karena itu, rekomendasi kesehatan publik yang disampaikan pada awal krisis bisa berubah seiring munculnya temuan baru (Organization, 2024).

Bagi masyarakat kondisi ini sering menimbulkan kebingungan. Perubahan anjuran atau kebijakan kesehatan dapat dipersepsikan

sebagai inkonsistensi, keraguan, atau ketidakmampuan pemerintah dan otoritas kesehatan. Padahal, dalam logika ilmu pengetahuan, perubahan rekomendasi bukanlah tanda kegagalan. Justru perubahan tersebut menunjukkan bahwa proses ilmiah sedang berjalan. Ilmu pengetahuan tidak bersifat statis. Ia berkembang melalui pembaruan bukti, evaluasi kritis, dan koreksi berkelanjutan. Tantangannya terletak pada bagaimana menjelaskan dinamika ini kepada publik dengan cara yang mudah dipahami tanpa menimbulkan hilangnya kepercayaan (S. Khan et al., 2022).


Dalam konteks ini, komunikasi kesehatan yang efektif harus mampu melakukan beberapa hal sekaligus.

Pertama, komunikator perlu menjelaskan dengan jujur apa yang sudah diketahui dan apa yang belum diketahui. Keterbukaan seperti ini membantu publik memahami bahwa otoritas kesehatan tidak sedang menutup-nutupi informasi.

Kedua, komunikasi perlu menghindari kepastian palsu. Pernyataan yang terlalu pasti memang dapat menenangkan publik dalam jangka pendek, tetapi berisiko merusak kepercayaan ketika fakta baru muncul dan rekomendasi harus diubah.

Ketiga, setiap perubahan kebijakan harus dijelaskan secara transparan dan empatik. Publik perlu mengetahui alasan ilmiah di balik perubahan tersebut, sekaligus merasakan bahwa kekhawatiran mereka dipahami (S. Khan et al., 2022).

Komunikasi kesehatan publik tidak cukup hanya akurat secara ilmiah. Ia juga harus mampu menjembatani logika ilmu pengetahuan dengan kebutuhan emosional dan sosial masyarakat. Di sinilah peran komunikasi menjadi sangat penting dalam menjaga kepercayaan publik selama krisis kesehatan berlangsung.



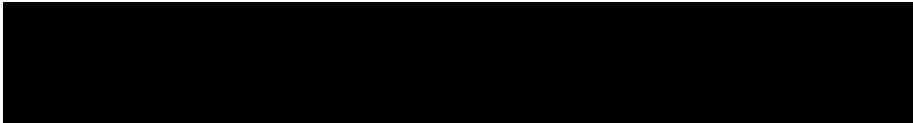
Media memiliki peran yang sangat penting dalam menyebarkan informasi kesehatan kepada masyarakat, terutama ketika terjadi situasi darurat seperti wabah, pandemi, atau krisis kesehatan lainnya. Dalam kondisi seperti ini, masyarakat sangat bergantung pada media untuk memperoleh informasi mengenai tingkat risiko, langkah pencegahan, serta kebijakan yang dikeluarkan oleh otoritas kesehatan. Karena itu, media berfungsi sebagai jembatan utama antara institusi kesehatan dan publik (A. A. Khan & Haneef, 2022).

Namun, dalam situasi krisis, peran media tidak selalu menghasilkan dampak yang positif. Jika informasi kesehatan disajikan secara sensasional, tidak seimbang, atau tanpa konteks yang memadai, media dapat menjadi sumber amplifikasi kepanikan. Pemberitaan yang menonjolkan angka kematian, laju penularan, kekurangan fasilitas kesehatan, atau dugaan kegagalan pemerintah tanpa penjelasan yang proporsional dapat menimbulkan kecemasan massal. Publik dapat merasa bahwa situasi sepenuhnya di luar kendali, meskipun pada kenyataannya masih tersedia langkah-langkah pencegahan dan penanganan yang dapat dilakukan (Organization, 2024).

Di sisi lain, minimnya pemberitaan atau penyangkalan terhadap tingkat bahaya suatu risiko kesehatan juga sama berbahayanya. Jika media terlalu meremehkan risiko atau gagal menyampaikan peringatan secara memadai, masyarakat dapat kehilangan kewaspadaan dan tidak melakukan tindakan pencegahan yang diperlukan. Dalam konteks kesehatan publik, keterlambatan informasi atau penyangkalan risiko dapat berdampak langsung terhadap keselamatan masyarakat (Organization, 2024).

Berkaca pada hal itu, hubungan antara otoritas kesehatan dan media menjadi sangat krusial. Otoritas kesehatan perlu menjalin komunikasi yang terbuka, konsisten, dan berbasis data agar media memperoleh informasi yang jelas dan dapat dipercaya. Dengan

dukungan informasi yang akurat, media dapat menjalankan fungsi informatifnya secara lebih bertanggung jawab tanpa memperburuk situasi. Kolaborasi yang baik antara otoritas kesehatan dan media membantu masyarakat memperoleh pemahaman yang lebih proporsional terhadap risiko, sekaligus menjaga keseimbangan antara kewaspadaan dan ketenangan publik.



Dalam konteks kesehatan publik, *Social Amplification of Risk Framework* (SARF) membantu menjelaskan mengapa informasi tentang penyakit, vaksin, atau kebijakan kesehatan tidak selalu diterima masyarakat secara netral. Informasi tersebut dapat mengalami amplifikasi atau atenuasi melalui proses komunikasi sosial yang melibatkan banyak aktor. Media massa, media sosial, tokoh publik, tenaga kesehatan, *influencer*, dan komunitas berperan sebagai “stasiun amplifikasi” yang memengaruhi cara masyarakat memahami tingkat bahaya suatu risiko kesehatan (Kasperson et al., 2022b).

Amplifikasi risiko terjadi ketika suatu ancaman kesehatan dipersepsikan jauh lebih besar daripada tingkat bahaya objektifnya. Hal ini dapat terlihat dalam kepanikan berlebihan terhadap penyakit tertentu, penolakan vaksin karena ketakutan yang diperbesar, atau munculnya stigma terhadap kelompok yang dianggap sebagai sumber penularan. Dalam situasi seperti ini, komunikasi yang emosional, sensasional, atau tidak berbasis konteks dapat mempercepat penyebaran ketakutan di masyarakat (Bearth & Siegrist, 2022).

Sebaliknya, atenuasi risiko terjadi ketika ancaman yang sebenarnya serius justru diremehkan atau diabaikan. Misalnya, masyarakat menganggap suatu penyakit tidak berbahaya, menolak mengikuti anjuran kesehatan, atau meragukan pentingnya tindakan pencegahan. Atenuasi sering terjadi ketika pesan kesehatan tidak disampaikan secara jelas, kurang dipercaya, atau kalah oleh narasi lain

yang lebih menarik perhatian publik. SARF menunjukkan bahwa persepsi masyarakat terhadap risiko kesehatan sangat dipengaruhi oleh proses komunikasi sosial, bukan hanya oleh fakta ilmiah semata (Kasperson et al., 2022b).

Dampak amplifikasi risiko kesehatan tidak hanya berkaitan dengan aspek medis, tetapi juga meluas ke ranah sosial dan politik. Ketika suatu risiko kesehatan diperbesar melalui proses komunikasi sosial, konsekuensinya dapat memengaruhi cara masyarakat berpikir, bersikap, dan bertindak. Salah satu dampak yang sering muncul adalah polarisasi opini publik. Masyarakat dapat terbelah ke dalam kelompok-kelompok yang saling bertentangan, misalnya antara pihak yang sangat takut terhadap suatu ancaman kesehatan dan pihak yang justru menganggap ancaman tersebut dibesar-besarkan. Polarisasi ini dapat menghambat terciptanya respons bersama yang rasional dan terkoordinasi (Bearth & Siegrist, 2022).

Dampak lainnya adalah ketidakpercayaan terhadap otoritas kesehatan. Jika publik merasa informasi yang disampaikan tidak konsisten, terlalu menakutkan, atau tidak sesuai dengan pengalaman mereka, kepercayaan terhadap lembaga kesehatan dapat menurun. Ketidakpercayaan ini berbahaya karena dapat melemahkan kepatuhan masyarakat terhadap kebijakan kesehatan publik.

Amplifikasi risiko juga dapat menimbulkan diskriminasi dan stigma sosial. Kelompok tertentu dapat dicurigai, dijauhi, atau bahkan disalahkan sebagai sumber ancaman kesehatan. Dalam situasi tertentu, kondisi ini memicu perlakuan tidak adil terhadap individu atau komunitas tertentu. Selain itu, amplifikasi risiko dapat menciptakan tekanan kebijakan yang tidak proporsional, yaitu dorongan untuk mengambil langkah-langkah yang terlalu keras atau tidak seimbang dengan tingkat ancaman yang sebenarnya (Bearth & Siegrist, 2022).

Pemahaman terhadap *Social Amplification of Risk Framework* (SARF) sangat penting bagi praktisi komunikasi kesehatan. Kerangka ini membantu mereka melihat bahwa risiko kesehatan bukan hanya soal bahaya objektif, tetapi juga soal bagaimana informasi diproses dan dimaknai dalam masyarakat. Dengan memahami dinamika ini, strategi komunikasi dapat dirancang untuk meredam kepanikan, menjaga kepercayaan publik, dan mencegah dampak sosial yang lebih luas.


Keberhasilan komunikasi risiko dan krisis kesehatan sangat bergantung pada tingkat kepercayaan publik terhadap otoritas kesehatan. Dalam situasi darurat kesehatan, masyarakat sering dihadapkan pada ketidakpastian, rasa takut, dan perubahan aturan yang cepat. Dalam kondisi seperti ini, kepercayaan menjadi modal utama agar pesan-pesan kesehatan dapat diterima dan dijalankan. Masyarakat yang percaya pada otoritas kesehatan cenderung lebih patuh terhadap rekomendasi dan kebijakan, bahkan ketika kebijakan tersebut menuntut pengorbanan tertentu, seperti pembatasan mobilitas, penggunaan masker, vaksinasi, atau perubahan kebiasaan sehari-hari (Organization, 2024).

Kepercayaan publik tidak muncul secara spontan. Ia dibangun melalui proses komunikasi yang konsisten, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu unsur pentingnya adalah konsistensi pesan. Ketika informasi yang disampaikan oleh lembaga kesehatan dan pejabat terkait selaras dari waktu ke waktu, masyarakat akan lebih mudah merasa yakin bahwa kebijakan yang diambil benar-benar didasarkan pada pertimbangan yang matang. Selain itu, integritas komunikator juga sangat menentukan. Publik cenderung lebih percaya kepada pihak yang dianggap jujur, kompeten, dan tidak menyembunyikan informasi penting.

Keterbukaan dalam menghadapi kritik juga menjadi faktor yang sangat penting. Dalam krisis kesehatan, masyarakat sering

mempertanyakan kebijakan, data, atau perubahan rekomendasi. Otoritas kesehatan yang mampu menjawab pertanyaan dan kritik secara terbuka akan lebih mudah mempertahankan kepercayaan publik. Sebaliknya, sikap defensif, kontradiksi pesan, atau upaya menutupi kesalahan justru dapat merusak legitimasi (Organization, 2024).

Sekali kepercayaan publik hilang, proses komunikasi kesehatan akan menghadapi hambatan yang sangat besar. Masyarakat dapat menjadi skeptis, menolak kebijakan, atau lebih percaya pada informasi yang tidak kredibel. Karena itu, membangun dan menjaga kepercayaan publik merupakan inti dari komunikasi risiko dan krisis kesehatan yang efektif.

- 
1. Apa perbedaan utama risiko kesehatan dan risiko di sektor lain?
 2. Mengapa ketidakpastian ilmiah menjadi tantangan besar dalam komunikasi kesehatan?
 3. Bagaimana SARF membantu menjelaskan kepanikan publik terhadap isu kesehatan?
 4. Mengapa kepercayaan publik menjadi faktor kunci dalam keberhasilan komunikasi risiko dan krisis kesehatan? Jelaskan bagaimana kepercayaan itu dapat dibangun dan dipertahankan.
 5. Bagaimana peran media dalam membentuk persepsi masyarakat terhadap risiko kesehatan, dan apa dampaknya jika informasi kesehatan disajikan secara sensasional atau tanpa konteks yang memadai?

BAB 11

KRISIS SIBER DAN KOMUNIKASI KRISIS

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan karakteristik krisis siber dalam organisasi modern
2. Membedakan insiden siber, keadaan darurat, dan krisis siber
3. Memahami peran komunikasi dalam penanganan krisis siber
4. Menganalisis prinsip komunikasi krisis siber yang efektif dan etis
5. Mengevaluasi pengambilan keputusan dan kepemimpinan dalam krisis siber
- 6.

Transformasi digital telah mengubah secara mendasar cara organisasi bekerja, berkomunikasi, menyimpan data, dan membangun hubungan dengan publik. Berbagai aktivitas yang sebelumnya dilakukan secara manual kini bergantung pada sistem informasi, jaringan digital, komputasi awan, perangkat bergerak, dan teknologi berbasis internet (Kaschner, 2021). Perubahan ini memberi banyak manfaat. Organisasi dapat bekerja lebih cepat, lebih efisien, dan lebih terhubung dengan pemangku kepentingan.

Namun, di balik manfaat tersebut, transformasi digital juga melahirkan bentuk kerentanan baru yang semakin kompleks. Ketika operasi organisasi sangat bergantung pada teknologi, gangguan pada sistem digital tidak lagi menjadi masalah teknis semata, tetapi dapat berkembang menjadi krisis yang memengaruhi reputasi, kepercayaan publik, kepatuhan hukum, dan stabilitas organisasi secara keseluruhan (Kaschner, 2021).

Dalam konteks ini, serangan siber, kebocoran data, gangguan layanan digital, peretasan, *ransomware*, dan penyalahgunaan informasi menjadi ancaman yang semakin serius. Krisis siber tidak hanya merusak sistem, tetapi juga dapat menimbulkan kerugian ekonomi, gangguan operasional, pelanggaran privasi, serta hilangnya kepercayaan dari pelanggan, mitra, dan masyarakat (Kara, 2018). Berbeda dengan krisis konvensional yang sering kali tampak secara fisik, krisis siber sering berlangsung di ruang yang tidak kasatmata. Publik tidak melihat langsung kerusakan yang terjadi, tetapi dampaknya dapat menjangkar dengan sangat cepat melalui jaringan digital, media sosial, dan pemberitaan daring (Jin & Austin, 2022).

Karakter lain dari krisis siber adalah tingginya ketidakpastian pada tahap awal. Organisasi sering kali belum mengetahui secara pasti apa yang terjadi, data apa saja yang terdampak, seberapa luas gangguannya, dan siapa pihak yang paling dirugikan. Di saat yang sama, tekanan publik untuk segera memperoleh penjelasan sangat tinggi. Situasi ini menempatkan organisasi pada posisi yang sulit. Jika terlalu lambat merespons, organisasi akan dianggap tidak transparan atau tidak kompeten. Namun, jika terlalu cepat berbicara tanpa data yang cukup, organisasi berisiko menyampaikan informasi yang keliru dan memperburuk krisis (Eriksson, 2018).

Dalam keadaan seperti ini, komunikasi krisis memegang peran yang sangat penting. Organisasi perlu menjelaskan situasi secara hati-hati, menunjukkan tanggung jawab, melindungi pihak yang terdampak, dan menjaga kepercayaan publik. Karena itu, krisis siber tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan teknologi informasi. Ia juga merupakan krisis komunikasi, krisis kepemimpinan, dan krisis legitimasi.

Bab ini membahas krisis siber dari perspektif komunikasi krisis. Pembahasan mencakup karakteristik krisis siber, tahapan eskalasi insiden digital, peran tim manajemen krisis, prinsip komunikasi krisis siber, serta tantangan pengambilan keputusan di bawah tekanan.

Melalui pembahasan ini, mahasiswa diharapkan mampu memahami bahwa keberhasilan menghadapi krisis siber sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi mengelola informasi, membangun koordinasi, dan berkomunikasi secara cepat, akurat, serta bertanggung jawab.

Menurut Kaschner (2021) krisis siber memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari krisis lain.

Pertama, ketidaknampakan (*invisibility*). Dampak krisis siber sering kali tidak langsung terlihat oleh publik, seperti kebocoran data pribadi atau gangguan sistem internal. Namun, ketika informasi tersebut muncul ke ruang publik, dampaknya dapat sangat luas dan merusak kepercayaan.

Kedua, kecepatan dan skalabilitas. Serangan siber dapat menyebar dalam hitungan detik dan memengaruhi jutaan pengguna secara simultan. Skala krisis dapat meningkat dengan cepat, terutama ketika diperkuat oleh pemberitaan media dan percakapan di media sosial.

Ketiga, ketidakpastian teknis. Pada tahap awal krisis siber, organisasi sering kali belum mengetahui secara pasti apa yang terjadi, data apa yang terdampak, dan sejauh mana kerusakan yang ditimbulkan. Kondisi ini menyulitkan penyampaian informasi yang pasti dan lengkap.

Keempat, dampak multidimensional. Krisis siber tidak hanya berdampak pada sistem teknologi, tetapi juga pada reputasi organisasi, kepercayaan pelanggan, kepatuhan hukum, dan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Tidak semua insiden siber otomatis menjadi krisis. Penting untuk membedakan tiga tingkat eskalasi (Kaschner, 2021):

1. Insiden Siber

Gangguan atau serangan yang masih dapat ditangani secara rutin oleh tim teknis tanpa dampak luas terhadap publik.

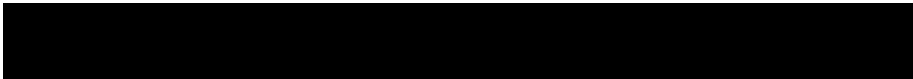
2. Keadaan Darurat Siber

Insiden yang mengganggu operasi penting dan memerlukan koordinasi lintas unit, tetapi belum sepenuhnya menjadi perhatian publik.

3. Krisis Siber

Kondisi di mana insiden siber berdampak signifikan pada publik, reputasi organisasi, atau keamanan data, serta menarik perhatian media dan regulator.

Pemahaman eskalasi ini penting agar organisasi tidak merespons secara berlebihan, tetapi juga tidak meremehkan potensi krisis.



Dalam banyak kasus, dampak terbesar dari krisis siber bukan terletak pada gangguan teknis itu sendiri, tetapi pada hilangnya kepercayaan publik terhadap organisasi. Sistem yang rusak mungkin dapat diperbaiki, layanan digital dapat dipulihkan, dan data yang terganggu dapat diamankan kembali. Namun, ketika publik merasa bahwa organisasi gagal melindungi informasi pribadi, bertindak lambat, atau tidak jujur dalam menjelaskan situasi, kerusakan reputasi dapat berlangsung jauh lebih lama daripada gangguan teknologinya. Karena itu, krisis siber sering berkembang dari persoalan teknis menjadi persoalan kepercayaan (Kaschner, 2021).

Kebocoran data pribadi merupakan contoh yang paling jelas. Dalam situasi seperti ini, publik tidak hanya melihat insiden sebagai gangguan sistem, tetapi juga sebagai kegagalan organisasi dalam melindungi hak, privasi, dan keamanan pengguna. Data pribadi bagi banyak orang bukan sekadar informasi, tetapi bagian dari identitas dan

rasa aman. Ketika data tersebut bocor, publik cenderung mempertanyakan tanggung jawab moral dan profesional organisasi (Kara, 2018)

Secara umum, publik menilai krisis siber melalui beberapa pertanyaan mendasar. Pertama, apakah organisasi benar-benar bertanggung jawab atas insiden yang terjadi, baik secara langsung maupun melalui kelalaian dalam sistem pengamanannya? Kedua, apakah organisasi bersikap transparan dan jujur dalam menjelaskan apa yang sebenarnya terjadi, siapa yang terdampak, dan bagaimana situasinya berkembang? Ketiga, apakah organisasi menunjukkan komitmen yang serius untuk memperbaiki keadaan, termasuk melindungi pengguna, memperkuat sistem, dan mencegah kejadian serupa di masa depan (Kara, 2018).

Jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tersebut tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas komunikasi krisis yang dijalankan. Organisasi yang mampu berkomunikasi secara cepat, jelas, dan bertanggung jawab cenderung lebih mudah mempertahankan kepercayaan publik. Sebaliknya, komunikasi yang defensif, kabur, atau lamban justru dapat memperbesar kemarahan publik dan memperdalam krisis legitimasi.

Komunikasi krisis siber yang efektif harus berpegang pada beberapa prinsip utama (Kara, 2018):

1. Kecepatan dengan Kehati-hatian
Respons awal harus cepat untuk menunjukkan kepedulian, tetapi tidak spekulatif.
2. Transparansi Bertahap
Informasi disampaikan secara bertahap seiring berkembangnya pemahaman teknis.
3. Empati terhadap Pihak Terdampak

Pengakuan terhadap kekhawatiran dan kerugian pengguna menjadi kunci pemulihan kepercayaan.

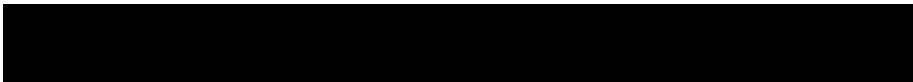
4. Konsistensi Pesan

Semua kanal komunikasi harus menyampaikan narasi yang selaras.

5. Orientasi Solusi dan Pembelajaran

Komunikasi harus menekankan langkah perbaikan dan pencegahan di masa depan.

Prinsip-prinsip ini menegaskan bahwa komunikasi krisis siber tidak boleh bersifat defensif atau menutup-nutupi.



Penanganan krisis siber menuntut kerja sama yang erat antarbagian dalam organisasi. Krisis semacam ini tidak dapat diselesaikan hanya oleh tim teknologi informasi, karena dampaknya meluas ke aspek operasional, hukum, reputasi, dan hubungan dengan publik. Oleh sebab itu, organisasi biasanya membentuk tim manajemen krisis siber yang melibatkan berbagai fungsi penting agar respons yang diberikan dapat berjalan cepat, akurat, dan terkoordinasi (Kaschner, 2021).

Tim ini umumnya melibatkan manajemen puncak karena keputusan dalam krisis siber sering menyangkut arah strategis organisasi. Pimpinan perlu menentukan prioritas, mengalokasikan sumber daya, dan memastikan bahwa penanganan krisis sejalan dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan. Selain itu, tim teknologi informasi dan keamanan berperan untuk mengidentifikasi sumber insiden, menahan dampak serangan, memulihkan sistem, serta menjelaskan aspek teknis yang menjadi dasar pengambilan keputusan.

Krisis siber juga memiliki dimensi hukum yang kuat. Karena itu, tim hukum dan kepatuhan sangat diperlukan untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang diambil sesuai dengan peraturan perlindungan data, kewajiban pelaporan, dan potensi risiko hukum yang mungkin muncul. Di saat yang sama, tim komunikasi dan hubungan publik


berperan menyusun pesan yang akan disampaikan kepada publik, pelanggan, mitra, media, dan pemangku kepentingan lainnya (Kaschner, 2021).

Dalam keseluruhan proses tersebut, komunikasi menjadi penghubung utama antar fungsi. Setiap unit membawa informasi dan kepentingan yang berbeda, sehingga koordinasi yang baik sangat penting. Tanpa komunikasi yang terstruktur, organisasi berisiko menyampaikan pesan yang tidak konsisten, saling bertentangan, bahkan menyesatkan. Oleh karena itu, efektivitas penanganan krisis siber sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk membangun kolaborasi lintas fungsi yang didukung oleh komunikasi yang jelas, cepat, dan terarah.

Krisis siber menuntut pengambilan keputusan cepat dalam kondisi informasi terbatas. Tekanan waktu, risiko hukum, dan sorotan publik dapat memicu keputusan yang reaktif dan tidak optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki kerangka pengambilan keputusan yang jelas dan terlatih sebelum krisis terjadi.

Pengambilan keputusan yang efektif dalam krisis siber memerlukan:

1. Kejelasan peran dan wewenang
2. Alur eskalasi yang terdokumentasi
3. Budaya organisasi yang terbuka terhadap pelaporan kesalahan
4. Keseimbangan antara pertimbangan teknis, hukum, dan etis



Krisis siber memiliki implikasi etis yang sangat kuat karena sering berkaitan langsung dengan perlindungan data pribadi, hak privasi, dan rasa aman pengguna. Ketika terjadi kebocoran data, peretasan, atau penyalahgunaan informasi, yang dipertaruhkan bukan hanya sistem teknologi organisasi, tetapi juga kepercayaan publik terhadap tanggung jawab moral organisasi. Dalam situasi seperti ini, keputusan komunikasi tidak bisa hanya didasarkan pada pertimbangan reputasi atau risiko hukum jangka pendek. Menunda pengungkapan

kebocoran data demi menjaga citra organisasi, misalnya, mungkin tampak menguntungkan dalam waktu singkat, tetapi secara etis tindakan tersebut dapat dianggap sebagai bentuk ketidakjujuran dan pengabaian terhadap hak publik untuk mengetahui risiko yang mereka hadapi.

Menurut Levi (2025) Etika komunikasi krisis siber menuntut beberapa prinsip penting.

Pertama adalah kejujuran tentang dampak dan risiko.

Organisasi perlu menjelaskan secara terbuka apa yang terjadi, siapa yang terdampak, dan risiko apa yang mungkin dihadapi pengguna.

Kedua adalah perlindungan terhadap kelompok rentan.

Dalam banyak kasus, dampak kebocoran data bisa lebih berat bagi kelompok tertentu, seperti anak-anak, lansia, atau pengguna dengan kerentanan ekonomi dan sosial. Karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa komunikasi dan tindak lanjut yang diberikan benar-benar mempertimbangkan kondisi mereka.

Ketiga adalah tanggung jawab atas kegagalan sistem.

Organisasi tidak seharusnya sekadar menyalahkan faktor eksternal atau pelaku serangan, tetapi juga harus berani mengakui kelemahan internal yang memungkinkan insiden terjadi. Pengakuan ini penting untuk menunjukkan akuntabilitas.

Keempat adalah komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan.

Organisasi perlu menunjukkan bahwa mereka tidak hanya fokus memulihkan situasi saat ini, tetapi juga memperbaiki sistem, prosedur, dan kebijakan agar kejadian serupa tidak terulang.

Pendekatan etis seperti ini sejalan dengan upaya membangun kembali legitimasi organisasi. Dalam jangka panjang, publik cenderung

lebih menghargai organisasi yang bersikap jujur, bertanggung jawab, dan serius melakukan perbaikan daripada organisasi yang hanya berusaha melindungi citra tanpa menunjukkan komitmen moral yang nyata.

Tahap pascakrisis merupakan momen penting untuk refleksi dan pembelajaran institusional. Organisasi perlu mengevaluasi tidak hanya aspek teknis, tetapi juga efektivitas komunikasi, koordinasi internal, dan respons kepemimpinan.

Pembelajaran pascakrisis dapat diwujudkan melalui (Kaschner, 2021):

1. Audit independen
2. Revisi kebijakan dan prosedur keamanan
3. Pelatihan komunikasi krisis
4. Dialog terbuka dengan pemangku kepentingan

Dengan demikian, krisis siber dapat menjadi titik balik untuk memperkuat ketahanan organisasi.

1. Apa yang membedakan krisis siber dari krisis konvensional?
2. Mengapa krisis siber sering berkembang menjadi krisis reputasi?
3. Apa prinsip utama komunikasi krisis siber yang etis dan efektif?
4. Mengapa penanganan krisis siber memerlukan kolaborasi lintas fungsi antara manajemen puncak, tim teknologi informasi, tim hukum, dan tim komunikasi?
5. Bagaimana keterbukaan informasi dalam krisis siber dapat membantu membangun kembali kepercayaan publik tanpa mengabaikan kehati-hatian terhadap informasi yang masih berkembang?
6. Mengapa perlindungan data pribadi dan hak privasi menjadi isu etis yang sangat penting dalam komunikasi krisis siber?

BAB 12

KOMUNIKASI KRISIS PADA ORGANISASI

Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

- A. Menjelaskan karakteristik krisis dalam organisasi publik
- B. Memahami hubungan komunikasi krisis dengan legitimasi dan demokrasi
- C. Menganalisis dinamika aktor dan arena wacana dalam krisis publik
- D. Menjelaskan prinsip komunikasi krisis yang relevan bagi organisasi publik
- E. Mengevaluasi tantangan etis dan politis dalam komunikasi krisis publik

Krisis dalam organisasi publik memiliki karakteristik yang berbeda secara mendasar dibandingkan dengan krisis dalam organisasi bisnis atau korporasi. Organisasi publik seperti pemerintah pusat dan daerah, lembaga negara, badan layanan publik, serta institusi regulator tidak hanya bertanggung jawab terhadap kinerja organisasi, tetapi juga terhadap kepentingan warga negara, legitimasi politik, dan kepercayaan demokratis. Oleh karena itu, setiap krisis yang melibatkan organisasi publik hampir selalu berkembang menjadi krisis kepercayaan dan legitimasi (W. T. Coombs & Holladay, 2022).

Dalam konteks organisasi publik, komunikasi krisis bukan sekadar alat manajemen reputasi, melainkan bagian dari tata kelola

pemerintahan yang baik (*good governance*). Keterbukaan informasi, akuntabilitas, dan kejelasan tanggung jawab menjadi tuntutan normatif yang melekat pada institusi publik. Kesalahan komunikasi seperti pesan yang kontradiktif, keterlambatan informasi, atau sikap defensif dapat memperburuk krisis dan memicu ketidakpercayaan warga terhadap negara secara lebih luas (Frandsen & Johansen, 2020b).

Bab ini membahas komunikasi krisis organisasi publik dengan menekankan karakteristik krisis sektor publik, relasi antara komunikasi krisis dan legitimasi demokratis, dinamika aktor dan arena wacana publik, serta prinsip-prinsip komunikasi krisis yang relevan bagi organisasi publik. Dengan pemahaman ini, mahasiswa diharapkan mampu menganalisis dan merancang komunikasi krisis publik yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan warga.

Krisis organisasi publik memiliki sejumlah karakteristik utama yang membedakannya dari krisis di sektor privat atau korporasi.

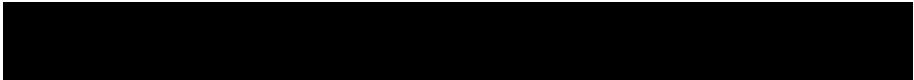
Karakteristik pertama adalah sifatnya yang hampir selalu **politik**. Dalam organisasi publik, setiap kegagalan kebijakan, gangguan layanan, atau kelemahan respons terhadap keadaan darurat tidak hanya dinilai dari sisi teknis, tetapi juga dalam kerangka tanggung jawab politik. Bahkan ketika penyebab awal krisis bersifat alamiah atau teknis, publik tetap cenderung menilai kegagalan pemerintah atau lembaga publik menjalankan kewajibannya (Luoma-aho et al., 2020). Dengan demikian, krisis organisasi publik hampir selalu menyentuh isu legitimasi kekuasaan dan kepercayaan terhadap negara.

Karakteristik kedua adalah sifatnya yang kolektif dan sistemik. Dampak krisis organisasi publik biasanya tidak terbatas pada satu kelompok kecil, melainkan dapat dirasakan secara luas oleh warga negara atau masyarakat. Gangguan layanan publik, kesalahan kebijakan, atau krisis kesehatan dan bencana dapat

memengaruhi kehidupan banyak orang sekaligus. Karena itu, krisis organisasi publik sering memicu reaksi emosional yang besar, seperti kemarahan publik, protes sosial, dan tekanan politik yang kuat.

Karakteristik ketiga adalah bahwa krisis publik berlangsung dalam situasi pengawasan publik yang sangat tinggi. Media massa, parlemen, lembaga pengawas, organisasi masyarakat sipil, akademisi, dan warga memiliki hak dan legitimasi untuk menuntut keterbukaan informasi serta akuntabilitas. Dalam konteks seperti ini, ruang bagi komunikasi yang tertutup atau defensif menjadi sangat terbatas. Organisasi publik dituntut untuk menjelaskan keputusan dan tindakannya secara terbuka kepada masyarakat (Luoma-aho et al., 2020).

Karakteristik keempat adalah bahwa krisis pada organisasi publik sering kali melibatkan banyak aktor dan banyak tingkat pemerintahan. Penanganan krisis dapat melibatkan kementerian, pemerintah daerah, aparat lapangan, lembaga teknis, hingga organisasi nonpemerintah. Kompleksitas ini membuat koordinasi komunikasi menjadi tantangan yang sangat besar. Jika tidak dikelola dengan baik, perbedaan pesan antar aktor dapat menimbulkan kebingungan, memperburuk persepsi publik, dan melemahkan kepercayaan terhadap institusi publik secara keseluruhan (Luoma-aho et al., 2020).



Legitimasi organisasi publik pada dasarnya bersumber dari dua hal utama, yaitu kepercayaan warga dan mandat demokratis yang diberikan melalui sistem pemerintahan (Luoma-aho & Canel, 2020). Berbeda dengan organisasi bisnis yang terutama bergantung pada pasar dan kepuasan konsumen, organisasi publik memperoleh kewenangannya dari pengakuan masyarakat bahwa lembaga tersebut bekerja untuk kepentingan umum. Karena itu, ketika krisis terjadi, yang

dipertaruhkan bukan hanya efektivitas kebijakan atau kualitas layanan, tetapi juga legitimasi institusi itu sendiri. Cara organisasi publik berkomunikasi dalam situasi krisis akan sangat menentukan bagaimana masyarakat menafsirkan peristiwa tersebut. Publik dapat melihat krisis sebagai masalah yang serius tetapi masih dapat diperbaiki, atau justru sebagai tanda bahwa negara tidak mampu menjalankan fungsinya secara memadai (Frandsen & Johansen, 2020b).

Dalam konteks ini, menurut Frandsen & Johansen (2020), komunikasi krisis publik memiliki fungsi yang sangat penting dalam sistem demokrasi.

Pertama, komunikasi krisis berfungsi untuk menjamin hak warga atas informasi. Masyarakat berhak mengetahui apa yang terjadi, apa dampaknya, dan langkah apa yang sedang diambil oleh pemerintah atau lembaga publik.

Kedua, komunikasi krisis memungkinkan partisipasi dan pengawasan publik. Informasi yang terbuka memberi ruang bagi warga, media, dan masyarakat sipil untuk ikut menilai dan mengawasi kebijakan yang dijalankan.

Ketiga, komunikasi krisis juga berfungsi untuk menegaskan akuntabilitas pejabat publik. Dalam negara demokratis, para pemegang jabatan publik harus dapat menjelaskan keputusan dan tindakan mereka kepada masyarakat.

Keempat, komunikasi krisis berperan dalam menjaga stabilitas dan kepercayaan terhadap institusi negara. Penjelasan yang jujur, jelas, dan konsisten dapat membantu masyarakat tetap percaya bahwa negara bekerja untuk melindungi kepentingan publik.

Karena itu, komunikasi krisis publik tidak boleh direduksi menjadi alat propaganda atau sekadar sarana pembelaan politik. Komunikasi krisis harus dijalankan sebagai bagian dari tanggung jawab

demokrasi untuk melayani, menjelaskan, dan mempertanggungjawabkan tindakan negara kepada warga.

Krisis organisasi publik berlangsung dalam arena wacana yang kompleks. Selain lembaga pemerintah, aktor lain seperti media, politisi oposisi, akademisi, LSM, aktivis, dan warga turut membentuk narasi krisis (Fredriksson, 2020).

Setiap aktor membawa kepentingan, nilai, dan sudut pandang yang berbeda. Akibatnya, krisis publik sering ditandai oleh:

1. Kontestasi narasi
2. Polarisasi opini publik
3. Tekanan politis terhadap pejabat publik
4. Eskalasi konflik simbolik di ruang media

Pemahaman tentang arena wacana ini penting agar organisasi publik tidak terjebak dalam komunikasi reaktif dan defensif.

Komunikasi krisis organisasi publik harus berpegang pada prinsip-prinsip yang sejalan dengan nilai demokrasi dan pelayanan publik (Salomonsen, 2020).

A. Transparansi

Informasi harus dibuka sejauh mungkin, kecuali yang benar-benar dibatasi oleh hukum dan keamanan negara.

B. Akuntabilitas

Organisasi publik harus menjelaskan siapa yang bertanggung jawab dan bagaimana proses pengambilan keputusan dilakukan.

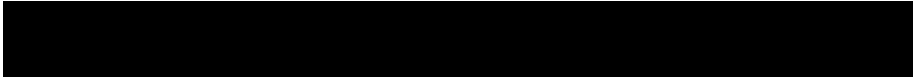
C. Konsistensi dan Koordinasi

Pesan antar lembaga dan pejabat publik harus selaras untuk menghindari kebingungan publik.

D. Empati terhadap Warga

Bahasa komunikasi harus menunjukkan kepedulian terhadap dampak krisis bagi masyarakat.

- E. Kepentingan Publik sebagai Prioritas
Komunikasi harus berorientasi pada keselamatan dan kesejahteraan warga, bukan pada citra politik jangka pendek.



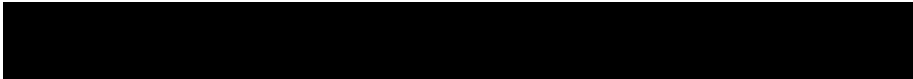
Media memiliki peran yang sangat penting sebagai penghubung antara organisasi publik dan warga. Dalam situasi krisis, sebagian besar masyarakat tidak memperoleh informasi langsung dari sumber kejadian, tetapi melalui pemberitaan media. Karena itu, media menjadi saluran utama yang membentuk pemahaman publik terhadap apa yang sedang terjadi, siapa yang bertanggung jawab, dan bagaimana negara atau lembaga publik merespons situasi tersebut. Dalam fungsi idealnya, media dapat memperkuat akuntabilitas karena membantu memastikan bahwa organisasi publik tidak bekerja secara tertutup dan tetap menjelaskan tindakannya kepada masyarakat (Fredriksson & Pallas, 2020).

Namun, media juga dapat memperbesar konflik apabila informasi yang beredar tidak dikelola dengan baik. Pesan yang terlambat, tidak konsisten, atau ambigu dapat menimbulkan ruang bagi spekulasi, kritik, dan ketidakpercayaan. Dalam kondisi seperti ini, media tidak hanya menjadi penyampai informasi, tetapi juga arena tempat krisis diperdebatkan dan dinilai secara publik (Fredriksson & Pallas, 2020).

Kepercayaan warga terhadap organisasi publik menurut Frandsen & Johansen (2020) sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor penting. Pertama adalah konsistensi pesan. Masyarakat lebih mudah percaya jika informasi yang disampaikan oleh pejabat dan lembaga publik tidak saling bertentangan. Kedua adalah kejujuran pejabat publik. Sikap jujur, termasuk mengakui keterbatasan dan kesalahan, sering lebih dihargai daripada upaya menutupi masalah. Ketiga adalah keterbukaan terhadap kritik. Organisasi publik perlu menunjukkan bahwa kritik

masyarakat tidak diperlakukan sebagai ancaman, tetapi sebagai bagian dari pengawasan demokratis. Keempat adalah kemauan untuk memperbaiki kebijakan. Publik cenderung lebih percaya pada institusi yang tidak hanya menjelaskan masalah, tetapi juga menunjukkan langkah nyata untuk memperbaikinya (Olsson, 2014).

Dengan demikian, komunikasi krisis publik yang baik dapat memperkuat kepercayaan warga dan menjaga legitimasi institusi negara. Sebaliknya, kegagalan komunikasi dapat membuat krisis menjadi lebih dalam karena publik tidak hanya kehilangan kepercayaan pada satu kebijakan, tetapi juga pada kapasitas negara secara lebih luas.




Tahap pascakrisis merupakan fase yang sangat penting dalam pengelolaan krisis organisasi publik. Pada tahap ini, fokus tidak lagi hanya pada penanganan keadaan darurat, tetapi pada proses refleksi dan evaluasi kebijakan secara menyeluruh. Krisis yang telah terjadi perlu dipahami sebagai sumber pembelajaran institusional, bukan sekadar peristiwa yang ingin segera dilupakan. Tanpa evaluasi yang serius, kelemahan yang sama berisiko muncul kembali pada masa mendatang (Salomonsen, 2020).

Dalam tahap ini, organisasi publik perlu menilai efektivitas respons kebijakan yang telah diambil selama krisis. Evaluasi dilakukan untuk melihat apakah kebijakan tersebut benar-benar mampu melindungi masyarakat, mengurangi dampak krisis, dan menjawab kebutuhan publik secara tepat. Selain itu, penting juga untuk meninjau kualitas komunikasi dengan warga. Organisasi publik perlu memahami apakah informasi yang disampaikan selama krisis sudah jelas, konsisten, dan cukup terbuka untuk menjaga kepercayaan masyarakat.

Aspek berikutnya yang perlu dievaluasi adalah mekanisme koordinasi antar lembaga. Banyak krisis publik melibatkan berbagai institusi, sehingga kegagalan koordinasi dapat memperburuk situasi.

Evaluasi diperlukan untuk mengetahui apakah kerja sama antar lembaga sudah berjalan efektif. Di samping itu, organisasi publik juga harus menilai sistem pengawasan dan akuntabilitas yang ada. Pengawasan yang lemah dapat membuat kesalahan tidak terdeteksi lebih awal dan memperbesar dampak krisis.

Pembelajaran dari tahap pascakrisis sangat penting agar krisis serupa tidak terulang. Dengan evaluasi yang jujur dan perbaikan yang nyata, organisasi publik dapat memulihkan kepercayaan warga secara berkelanjutan serta memperkuat legitimasi institusi di masa depan.

- 
1. Mengapa krisis organisasi publik selalu berkaitan dengan legitimasi?
 2. Apa perbedaan utama komunikasi krisis publik dan krisis korporasi?
 3. Mengapa transparansi menjadi prinsip kunci dalam krisis publik?

BAB 13

KEPEMIMPINAN DALAM KOMUNIKASI KRISIS DAN RISIKO

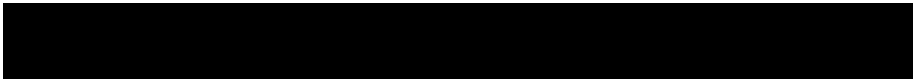
Setelah mempelajari bab ini, mahasiswa diharapkan mampu:

1. Menjelaskan peran kepemimpinan dalam komunikasi krisis dan risiko
2. Memahami tugas inti pemimpin dalam situasi krisis
3. Menganalisis proses sense-making dan meaning-making dalam krisis
4. Menjelaskan dinamika psikologis dan etis pengambilan keputusan krisis
5. Merumuskan prinsip kepemimpinan risiko dan pembelajaran pascakrisis

Setiap krisis, apa pun bentuk dan sektor yang terlibat, pada akhirnya akan bermuara pada satu pertanyaan mendasar: bagaimana pemimpin bertindak dan berkomunikasi di bawah tekanan? Teknologi, prosedur, dan rencana kontinjensi memang penting, tetapi efektivitas respons krisis sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan, terutama kepemimpinan yang komunikatif dan mampu memberi arah, makna, serta ketenangan dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

Kepemimpinan dalam komunikasi krisis dan risiko tidak dapat dipahami semata-mata sebagai kemampuan berbicara di depan publik. Ia mencakup kapasitas untuk memaknai situasi (*sense-making*), mengambil keputusan strategis, membangun narasi yang kredibel dan empatik (*meaning-making*), mengakhiri krisis secara bertanggung jawab, serta menarik pembelajaran institusional agar organisasi menjadi lebih tangguh (Riggio & Newstead, 2023). Dalam konteks ini, krisis bukan hanya ancaman, tetapi juga ujian legitimasi dan karakter kepemimpinan.

Bab ini membahas kepemimpinan dalam komunikasi krisis dan risiko dengan menekankan peran pemimpin sebagai aktor kunci dalam membangun kepercayaan publik, mengoordinasikan respons lintas aktor, dan memastikan integrasi etika dalam setiap keputusan komunikasi. Pembahasan mencakup konsep kepemimpinan krisis, tugas inti pemimpin krisis, dinamika psikologis pengambilan keputusan, serta kepemimpinan risiko dan resiliensi. Sebagai bab penutup, bagian ini mengintegrasikan seluruh konsep yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya.




Krisis sering dipahami sebagai gangguan yang mengancam stabilitas organisasi, merusak reputasi, dan menekan kinerja lembaga. Namun, jika dilihat dari perspektif kepemimpinan, krisis memiliki makna yang jauh lebih dalam. Krisis merupakan momen penentu yang memperlihatkan kualitas sejati seorang pemimpin. Dalam keadaan normal, kelemahan kepemimpinan sering tersembunyi di balik prosedur, struktur birokrasi, dan rutinitas kerja yang stabil. Namun, ketika krisis terjadi nilai, integritas, keberanian, dan kapasitas seorang pemimpin diuji secara nyata di hadapan publik (Su et al., 2022).

Krisis membuat publik tidak hanya menilai hasil akhir, tetapi juga cara bagaimana seorang pemimpin bersikap, berbicara, dan mengambil keputusan. Meskipun organisasi sebenarnya memiliki solusi

krisis yang baik, pemimpin yang gagal berkomunikasi secara jujur, empatik, dan konsisten berisiko kehilangan kepercayaan. Ketidakjelasan pesan, sikap defensif, atau upaya menutupi masalah sering menimbulkan kesan bahwa pemimpin tidak memiliki kendali atau tidak memiliki kepedulian terhadap pihak yang terdampak (Riggio & Newstead, 2023).

Sebaliknya, pemimpin yang mampu hadir di tengah krisis, menjelaskan situasi dengan terbuka, menunjukkan empati, dan mengakui keterbatasan justru sering memperoleh legitimasi yang lebih kuat. Publik pada dasarnya memahami bahwa tidak semua krisis dapat diselesaikan secara cepat. Namun, mereka tetap mengharapkan kepemimpinan yang jujur, bertanggung jawab, dan mampu memberi arah. Karena itu, dalam konteks krisis, kepemimpinan bukan hanya soal mengambil keputusan, tetapi juga soal membangun kepercayaan melalui komunikasi yang efektif (Prihatini et al., 2022).



Kepemimpinan krisis dapat dipahami melalui lima tugas inti yang saling berkaitan (Riggio & Newstead, 2023):

A. *Sense-Making*

Sense-making merujuk pada kemampuan pemimpin untuk memahami apa yang sedang terjadi dalam situasi yang penuh ketidakpastian dan penuh informasi yang saling bertentangan. Pemimpin harus menginterpretasikan data, laporan teknis, dan dinamika publik untuk membangun pemahaman awal yang dapat dijadikan dasar tindakan.

B. *Decision-Making*

Berdasarkan pemahaman situasi, pemimpin harus mengambil keputusan strategis di bawah tekanan waktu dan ketidakpastian. Keputusan krisis jarang bersifat ideal, tapi yang dituntut adalah keputusan yang paling bertanggung jawab dalam kondisi terbatas.

C. *Meaning-Making*

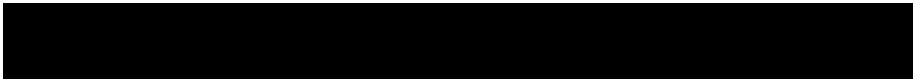
Meaning-making merupakan dimensi komunikatif kepemimpinan krisis. Pemimpin bertugas membingkai krisis, menjelaskan nilai yang menjadi panduan, serta menegaskan komitmen organisasi terhadap kepentingan publik. Narasi yang dibangun pemimpin akan memengaruhi bagaimana publik menilai krisis dan respons organisasi.

D. *Terminating the Crisis*

Mengakhiri krisis bukan hanya soal memulihkan operasi, tetapi juga memastikan bahwa krisis dipahami sebagai fase yang telah ditangani secara bertanggung jawab. Komunikasi pemimpin pada tahap ini berfungsi untuk menegaskan transisi menuju pemulihan.

E. *Learning*

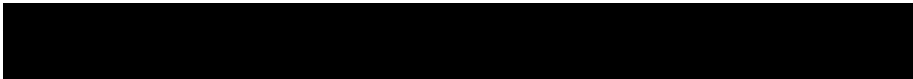
Pembelajaran pascakrisis merupakan tugas kepemimpinan yang sering diabaikan. Pemimpin bertanggung jawab memastikan bahwa pelajaran dari krisis diinstitutionalisasi melalui kebijakan, prosedur, dan budaya organisasi.



Kepercayaan publik merupakan modal yang sangat penting dalam kepemimpinan saat krisis. Dalam situasi yang penuh ketidakpastian, masyarakat mencari figur yang dapat memberi arah, menjelaskan keadaan, dan menunjukkan bahwa situasi masih berada dalam kendali. Kepercayaan ini tidak dibangun hanya melalui jabatan atau klaim otoritas. Publik tak serta-merta percaya hanya karena seseorang memegang posisi tinggi dalam organisasi atau pemerintahan. Kepercayaan tumbuh dari kesesuaian antara apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan. Karena itu, komunikasi pemimpin menjadi sarana utama untuk memperlihatkan integritas, kepedulian, dan tanggung jawab secara nyata (You et al., 2024).

Dalam konteks komunikasi krisis, kehadiran pemimpin memiliki makna simbolik yang sangat kuat. Ketika pemimpin hadir dan berbicara secara langsung, publik melihat bahwa organisasi atau institusi tidak lari dari tanggung jawab. Kehadiran ini memberi pesan bahwa krisis diakui, sedang ditangani, dan menjadi perhatian serius di tingkat tertinggi. Sebaliknya, ketidakhadiran pemimpin atau komunikasi yang samar, ragu-ragu, dan tidak jelas sering kali ditafsirkan sebagai tanda ketidakpedulian, ketidaksiapan, atau bahkan ketidakmampuan memimpin. Dalam banyak kasus, masalah krisis menjadi lebih berat bukan hanya karena kejadian itu sendiri, tetapi karena publik merasa tidak memperoleh kejelasan dan arah dari kepemimpinan (Balasubramanian & Fernandes, 2022).

Oleh karena itu, pemimpin perlu tampil sebagai komunikator utama dalam situasi krisis. Ia harus mampu menjelaskan situasi secara jujur, menenangkan publik tanpa menyesatkan, serta menunjukkan empati kepada pihak yang terdampak. Namun, peran ini tetap perlu dijalankan dalam koordinasi yang baik dengan juru bicara teknis dan tim komunikasi. Pemimpin tidak harus menjelaskan seluruh detail teknis, tetapi ia harus menjadi wajah utama yang menegaskan arah, tanggung jawab, dan komitmen organisasi dalam menghadapi krisis (Adigwe et al., 2024).



Etika merupakan fondasi kepemimpinan krisis. Pemimpin dihadapkan pada dilema moral yang kompleks, seperti transparansi versus stabilitas, keselamatan publik versus kepentingan ekonomi organisasi, dan kecepatan versus akurasi. Keputusan yang diambil tidak hanya berdampak jangka pendek, tetapi juga membentuk reputasi dan legitimasi jangka panjang.

Menurut Ali Awad & Al-anwer Ashour (2022) Kepemimpinan etis dalam krisis ditandai oleh:

A. Kejujuran dan keterbukaan

Kejujuran dan keterbukaan berarti pemimpin menyampaikan informasi yang benar, relevan, dan tidak menyesatkan kepada publik maupun pemangku kepentingan. Dalam situasi krisis, sikap ini penting untuk mencegah rumor, mengurangi spekulasi, dan membangun kepercayaan terhadap organisasi.

B. Empati terhadap pihak terdampak

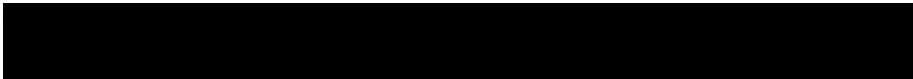
Empati menunjukkan bahwa pemimpin memahami penderitaan, kekhawatiran, dan kebutuhan pihak-pihak yang terkena dampak krisis. Sikap ini tercermin dalam bahasa yang manusiawi, perhatian pada korban, dan keputusan yang tidak hanya berfokus pada citra organisasi, tetapi juga pada kondisi mereka yang terdampak langsung.

C. Akuntabilitas atas keputusan dan dampak

Akuntabilitas berarti pemimpin bersedia bertanggung jawab atas keputusan yang diambil serta konsekuensi yang ditimbulkannya. Dalam krisis, pemimpin yang akuntabel tidak menghindari kritik, melainkan menjelaskan alasan keputusan, mengakui kesalahan jika ada, dan menunjukkan langkah nyata untuk memperbaiki keadaan.

D. Komitmen terhadap keadilan dan perlindungan kelompok rentan

Kepemimpinan etis menuntut perhatian khusus terhadap kelompok yang paling berisiko atau paling terdampak, seperti anak-anak, lansia, pekerja rentan, atau komunitas marjinal. Komitmen terhadap keadilan berarti pemimpin memastikan bahwa kebijakan dan komunikasi yang dilakukan tidak menambah ketimpangan, tetapi justru melindungi mereka yang paling membutuhkan.




Krisis menciptakan tekanan psikologis yang tinggi bagi pemimpin. Stres, kelelahan, dan rasa takut terhadap konsekuensi politik atau hukum dapat memengaruhi kualitas pengambilan keputusan.

Dalam kondisi ini, risiko pemikiran kelompok (groupthink), bias kognitif, dan sikap defensif organisasi meningkat.

Menurut Sott & Bender (2025) kepemimpinan krisis yang efektif memerlukan:

1. Lingkungan tim yang terbuka terhadap perbedaan pendapat.
Kepemimpinan krisis yang efektif membutuhkan tim yang memberi ruang bagi anggota untuk menyampaikan pandangan yang berbeda tanpa rasa takut. Dalam situasi penuh tekanan, perbedaan pendapat justru penting karena dapat membantu pemimpin melihat masalah dari berbagai sudut dan menghindari keputusan yang terlalu sempit.
2. Mekanisme umpan balik cepat dan jujur.
Dalam krisis, informasi harus bergerak dengan cepat agar keputusan dapat diambil secara tepat waktu. Karena itu, organisasi memerlukan mekanisme umpan balik yang memungkinkan anggota tim menyampaikan kondisi lapangan, kendala, dan risiko secara jujur tanpa harus menunggu proses birokrasi yang panjang.
3. Kesadaran terhadap bias dan keterbatasan kognitif.
Pemimpin dan tim perlu menyadari bahwa dalam kondisi tertekan, keputusan sering dipengaruhi oleh bias, asumsi, atau cara berpikir yang terburu-buru. Kesadaran terhadap keterbatasan ini penting agar organisasi lebih hati-hati dalam menafsirkan informasi dan tidak mudah terjebak pada kesimpulan yang keliru.
4. Dukungan psikologis dan pembagian beban kepemimpinan.
Krisis sering menimbulkan tekanan mental yang berat bagi pemimpin dan anggota tim. Oleh karena itu, dukungan psikologis dan pembagian tanggung jawab sangat penting agar beban tidak terpusat pada satu orang dan kualitas pengambilan keputusan tetap terjaga.



Selain merespons krisis yang sedang terjadi, pemimpin juga memiliki tanggung jawab yang tidak kalah penting, yaitu membangun kepemimpinan risiko yang berorientasi pada pencegahan dan kesiapsiagaan. Kepemimpinan risiko berarti pemimpin tidak hanya bertindak ketika masalah sudah meledak, tetapi mampu melihat kemungkinan ancaman sejak dini dan menyiapkan organisasi untuk menghadapinya (Riggio & Newstead, 2023). Pendekatan ini menekankan pentingnya identifikasi awal terhadap berbagai potensi gangguan, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Dengan mengenali ancaman lebih awal, organisasi memiliki kesempatan untuk melakukan mitigasi sebelum risiko berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Kepemimpinan risiko juga menuntut adanya komunikasi risiko yang berkelanjutan. Pemimpin perlu membangun budaya komunikasi yang terbuka mengenai potensi masalah, bukan hanya membicarakan keberhasilan organisasi. Informasi mengenai risiko harus dapat disampaikan dengan jujur dan tanpa rasa takut, sehingga setiap bagian organisasi dapat berkontribusi dalam mencegah terjadinya krisis.

Lebih dari itu, kepemimpinan risiko berkaitan erat dengan pembangunan budaya resiliensi yang tangguh. Budaya resiliensi tidak dapat dibentuk hanya melalui dokumen, pedoman, atau prosedur tertulis. Ia memerlukan keteladanan pemimpin dalam menghargai transparansi, membuka ruang untuk belajar dari kesalahan, dan mendorong kolaborasi lintas fungsi. Ketika pemimpin menunjukkan sikap tersebut secara konsisten, organisasi akan lebih siap menghadapi tekanan, beradaptasi terhadap perubahan, dan pulih lebih cepat ketika krisis benar-benar terjadi di masa depan (Riggio & Newstead, 2023).

Di era media sosial dan komunikasi jaringan, kepemimpinan krisis menghadapi tantangan tambahan. Pemimpin tidak hanya berbicara kepada publik melalui media formal, tetapi juga menjadi subjek interpretasi, kritik, dan parodi di ruang digital.

Menurut Ongena et al. (2024) Kepemimpinan komunikatif di era digital menuntut:

1. Kepekaan terhadap dinamika media sosial.

Pemimpin perlu memahami bahwa media sosial bergerak sangat cepat dan sering membentuk persepsi publik dalam waktu singkat. Kepekaan ini berarti mampu membaca suasana percakapan, mengenali isu yang sedang berkembang, serta memahami bagaimana emosi publik dapat berubah hanya karena satu unggahan, komentar, atau video yang viral.

2. Kecepatan respons tanpa kehilangan substansi.

Dalam situasi krisis, publik menuntut respons yang cepat, tetapi kecepatan tidak boleh mengorbankan ketepatan dan makna pesan. Pemimpin harus mampu hadir lebih awal dengan pernyataan yang jelas, relevan, dan bertanggung jawab, meskipun informasi yang tersedia masih berkembang.


3. Konsistensi pesan lintas platform.

Pesan yang disampaikan melalui konferensi pers, situs resmi, Instagram, X, atau kanal digital lain harus saling mendukung dan tidak bertentangan. Konsistensi ini penting agar publik tidak bingung dan tetap melihat organisasi sebagai pihak yang terkoordinasi, kredibel, dan memiliki kendali atas situasi.

4. Kemampuan berdialog dengan publik yang beragam.

Publik dalam ruang digital tidak homogen. Ada warga biasa, jurnalis, akademisi, aktivis, pelanggan, hingga kelompok yang kritis atau terdampak langsung. Karena itu, pemimpin perlu mampu berkomunikasi dengan bahasa yang dapat dipahami berbagai

kelompok, mendengarkan masukan mereka, dan menanggapi perbedaan pandangan dengan sikap terbuka dan hormat.

- 
1. Mengapa krisis dipahami sebagai ujian kepemimpinan?
 2. Jelaskan perbedaan sense-making dan meaning-making dalam krisis.
 3. Bagaimana kepemimpinan risiko berkontribusi pada resiliensi organisasi?
 4. Mengapa kepercayaan publik menjadi modal utama bagi pemimpin dalam situasi krisis, dan bagaimana komunikasi pemimpin dapat memperkuat atau justru melemahkan kepercayaan tersebut?
 5. Jelaskan mengapa kepemimpinan etis penting dalam komunikasi krisis, serta bagaimana prinsip kejujuran, empati, akuntabilitas, dan keadilan tercermin dalam tindakan seorang pemimpin saat menghadapi krisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Adepoju, A. H., Hamza, O., Collins, A., & Austin-Gabriel, B. (2025). Integrating Risk Management and Communication Strategies in Technical Research Programs to Secure High-Value Investments. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(1), 105–127.
- Adigwe, C. S., Olaniyi, O. O., Olagbaju, O. O., & Olaniyi, F. G. (2024). Leading in a Time of Crisis: The Coronavirus Effect on Leadership in America. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(4), 1–20.
<https://doi.org/10.9734/ajeba/2024/v24i41261>
- Ali Awad, N. H., & Al-anwer Ashour, H. M. (2022). Crisis, ethical leadership and moral courage: ethical climate during COVID-19. *Nursing Ethics*, 29(6), 1441–1456.
- Balasubramanian, S., & Fernandes, C. (2022). Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2022824.
- Bearth, A., & Siegrist, M. (2022). The social amplification of risk framework: a normative perspective on trust? *Risk Analysis*, 42(7), 1381–1392.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186.

- Borovac Zekan, S., Roje, A., & Tarle, I. (2025). Crisis Communication Strategies Using Image Repair Theory: A Case Study Of Podravka In Croatia. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*, 10(1), 39–50.
- Cheng, Y. (2018). How social media is changing crisis communication strategies: Evidence from the updated literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68.
- Cheng, Y., Wang, Y., & Kong, Y. (2022). The state of social-mediated crisis communication research through the lens of global scholars: An updated assessment. *Public Relations Review*, 48(2), 102172.
- Coombs, T., & Holladay, S. (2015). CSR as crisis risk: expanding how we conceptualize the relationship. *Corporate Communications: An International Journal*, 20(2), 144–162.
- Coombs, T. W. (2018). Crisis communication. *Encyclopedia of Public Relations*, 2.
- Coombs, W. T. (2017). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. SAGE Publications.
- Coombs, W. T. (2020). Conceptualizing crisis communication. In *Handbook of risk and crisis communication* (pp. 99–118). Routledge.
- Coombs, W. T. (2022). Situational crisis communication theory (SCCT) refining and clarifying a cognitive-based theory of crisis communication. *The Handbook of Crisis Communication*, 193–204.
- Coombs, W. T. (2024). *Media and Crisis Communication*. Taylor & Francis.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2022). *The Handbook of Crisis Communication* (W. T. Coombs & S. J. Holladay, Eds.). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119678953>
- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Eriksson, M. (2018). Lessons for crisis communication on social media: A systematic review of what research tells the practice. *International Journal of Strategic Communication*, 12(5), 526–551.

- Fearn-Banks, K., & Kawamoto, K. (2024). *Crisis communications: A casebook approach*. Routledge.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020a). *Crisis communication* (Vol. 23). Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2020b). Public Sector Communication. In *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 229–244). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch15>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2022a). Rhetorical Arena Theory. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 169–181). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch12>
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2022b). Rhetorical arena theory: Revisited and expanded. *The Handbook of Crisis Communication*, 169–181.
- Freberg, K. (2021). *Social media for strategic communication: Creative strategies and research-based applications*. Sage Publications.
- Fredriksson, M. (2020). Public Sector Communication, Organizations, Stakeholders, and Employees. In *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 97–100). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.part2>
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2020). Public Sector Communication and Mediatization. In *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 167–179). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch11>
- García-Perdomo, V., Harlow, S., & Brown, D. K. (2024). Framing the Colombian Peace Process: Between Peace and War Journalism. *Journalism Practice*, 18(4), 991–1014. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2062428>
- Hall, C. M., Safonov, A., & Naderi Koupaie, S. (2023). Resilience in hospitality and tourism: issues, synthesis and agenda. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 347–368.
- Ham, C.-D., & Kim, J. (2020). The effects of CSR communication in corporate crises: Examining the role of dispositional and situational CSR skepticism in context. *Public Relations Review*, 46(2), 101792.

- Hamid, S. N. A., Ahmad, N., Saraih, U. N., Hamzah, M. R., & Ariffin, K. H. K. (2023). *Social mediated crisis communication model: A solution for social media crisis?*
- Jamal, J., Muda, S., & Yusof, N. (2021). The Role Of Government Online Crisis Communication Framework In Strengtening Public Trust. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Jin, Y., & Austin, L. L. (2022). *Social media and crisis communication*. Routledge New York, NY, USA:
- Jin, Y., Pang, A., & Smith, J. (2018). Crisis communication and ethics: the role of public relations. *Journal of Business Strategy*, 39(1), 43–52.
- Kara, A. S. (2018). *Crisis communication in the digital age: Manage or rampage*. Cambridge Scholars Publishing.
- Kaschner, H. (2021). *Cyber crisis management*. Springer.
- Kasperson, R. E., Webler, T., Ram, B., & Sutton, J. (2022a). The social amplification of risk framework: New perspectives. In *Risk Analysis* (Vol. 42, Number 7, pp. 1367–1380). Wiley Online Library.
- Kasperson, R. E., Webler, T., Ram, B., & Sutton, J. (2022b). The social amplification of risk framework: New perspectives. In *Risk Analysis* (Vol. 42, Number 7, pp. 1367–1380). Wiley Online Library.
- Khan, A. A., & Haneef, M. S. M. (2022). Counted out or taken in: mapping out diversity of journalists in three Indian digital native English newsrooms. *Critical Studies in Media Communication*, 39(2), 127–140. <https://doi.org/10.1080/15295036.2021.2024586>
- Khan, S., Mishra, J., Ahmed, N., Onyige, C. D., Lin, K. E., Siew, R., & Lim, B. H. (2022). Risk communication and community engagement during COVID-19. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 74, 102903.
- Kim, Y., & Woo, C. W. (2019). The buffering effects of CSR reputation in times of product-harm crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 21–43.
- Levi, G. (2025). Exploring the Ethical Dimensions in Decision-Making During Cyber Crisis: A Scoping Review. *Revista Economică*, 77(2), 46–60.

- Lu, X., & Jin, Y. (2022). Integrating Strategy and Dosage. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 261–282). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch18>
- Luoma-aho, V., & Canel, M.-J. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication* (V. Luoma-aho & M. Canel, Eds.). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119263203>
- Luoma-aho, V., Olkkonen, L., & Canel, M. (2020). Public Sector Communication and Citizen Expectations and Satisfaction. In *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 303–314). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119263203.ch20>
- Olsson, E. (2014). Crisis communication in public organisations: Dimensions of crisis communication revisited. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(2), 113–125.
- Ongena, G., Morsch, P., & Ravesteijn, P. (2024). Digital leadership competency to enhance digital transformation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 21(06), 2450042.
- Organization, W. H. (2024). *Communicating risk in public health emergencies*. World Health Organization. Regional Office for Europe.
- Platania, M. (2023). Resilience frameworks in tourism studies: a literature review. *Turistica-Italian Journal of Tourism*, 32(1), 1–44.
- Pope, S., & Wæraas, A. (2016). CSR-washing is rare: A conceptual framework, literature review, and critique. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 173–193.
- Prideaux, B., & Beirman, D. (2024). *Handbook on crisis and disaster management in tourism*. Edward Elgar Publishing.
- Prihatini, T., Iswati, S., & Suaedi, F. (2022). Crisis leadership: the art of navigating organizational change during the COVID-19 pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(4), 973–982.
- Raupp, J. (2019). Crisis communication in the rhetorical arena. *Public Relations Review*, 45(4), 101768.

- Reissová, A., Žambochová, M., & Sláma, V. (2018). *The role of mass media in crisis communication*.
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224.
- Salomonsen, H. H. (2020). Public Sector Communication and Practices. In *The Handbook of Public Sector Communication* (pp. 181–184). Wiley.
<https://doi.org/10.1002/9781119263203.part3>
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2021). *Theorizing crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Sellnow, T. L., Seeger, M. W., & Sheppard, R. (2022). Revisiting the Discourse of Renewal Theory. In *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 127–136). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119678953.ch9>
- Sott, M. K., & Bender, M. S. (2025). The role of adaptive leadership in times of crisis: A systematic review and conceptual framework. *Merits*, 5(1), 2.
- Su, Z., Zhang, H., McDonnell, D., Ahmad, J., Cheshmehzangi, A., & Yuan, C. (2022). Crisis communication strategies for health officials. *Frontiers in Public Health*, 10, 796572.
- Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2020). Discourse of renewal: Understanding the theory's simplifications for the field of crisis communication. *Crisis Communication*, 23, 165.
- Valeri, M. (2022). *Tourism risk: Crisis and recovery management*. Emerald Publishing Limited.
- Van Niekerk, D., Nemaconde, L. D., Kruger, L., & Forbes-Genade, K. (2017). Community-based disaster risk management. In *Handbook of disaster research* (pp. 411–429). Springer.
- Xu, J. (2020). Does the medium matter? A meta-analysis on using social media vs. traditional media in crisis communication. *Public Relations Review*, 46(4), 101947.
- Xu, S. (2018). Discourse of renewal: Developing multiple-item measurement and analyzing effects on relationships. *Public Relations Review*, 44(1), 108–119.

- You, Y., Ma, D., & Chen, C. (2024). Public trust during a public health crisis: Evaluating the immediate effects of the pandemic on institutional trust. *Journal of Chinese Political Science*, 29(1), 1–29.
- Zhang, Y., Moyle, B., Dupré, K., Lohmann, G., Desha, C., & MacKenzie, I. (2023). Tourism and natural disaster management: A systematic narrative review. *Tourism Review*, 78(6), 1466–1483.

GLOSARIUM

- **Akuntabilitas**
Kewajiban organisasi atau pejabat publik untuk mempertanggungjawabkan keputusan, tindakan, dan dampak yang ditimbulkan kepada publik dan pemangku kepentingan.
- **Amplifikasi Risiko**
Proses ketika suatu risiko dipersepsikan lebih besar atau lebih berbahaya karena pengaruh komunikasi sosial, media, atau opini publik.
- **Atenuasi Risiko**
Proses ketika suatu risiko justru diremehkan atau dipersepsikan lebih kecil daripada tingkat ancamannya yang sebenarnya.
- **Atribusi Tanggung Jawab**
Penilaian publik mengenai siapa yang dianggap paling bertanggung jawab atas terjadinya suatu krisis.
- **Bolstering**
Strategi komunikasi krisis untuk memperkuat citra organisasi dengan mengingatkan publik pada rekam jejak atau kontribusi positif yang pernah dilakukan.
- **Citizen Journalism**
Praktik penyebaran informasi oleh warga biasa melalui media digital, terutama dalam situasi krisis.
- **Community-Based Disaster Risk Reduction (CBDRR)**
Pendekatan pengurangan risiko bencana yang menekankan pelibatan komunitas lokal dalam identifikasi risiko, mitigasi, dan kesiapsiagaan.
- **Corporate Social Responsibility (CSR)**
Komitmen organisasi untuk bertindak etis, berkontribusi pada pembangunan berkelanjutan, serta memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitasnya.
- **Corrective Action**
Strategi komunikasi yang menekankan tindakan nyata untuk memperbaiki masalah dan mencegah kejadian serupa terulang.
- **Counter-frame**

Bingkai alternatif yang dibangun organisasi untuk menanggapi atau menyeimbangkan framing media dan opini publik terhadap suatu krisis.

- Crisis Management Team
Tim lintas fungsi dalam organisasi yang bertugas menangani krisis secara terkoordinasi.
- Denial
Strategi komunikasi krisis yang digunakan untuk menyangkal tuduhan atau keterlibatan organisasi dalam suatu peristiwa.
- Discourse of Renewal
Pendekatan komunikasi krisis yang melihat krisis sebagai peluang untuk refleksi, pembelajaran, dan pembaruan nilai organisasi.
- Disinformasi
Informasi salah atau menyesatkan yang disebarkan dengan sengaja sehingga dapat memengaruhi persepsi publik.
- Empati Digital
Kepekaan dan kepedulian yang ditunjukkan organisasi melalui bahasa dan respons di ruang digital.
- Etika Komunikasi Krisis
Prinsip moral yang menuntun organisasi dalam menyampaikan informasi, mengambil keputusan, dan merespons publik saat krisis.
- Evading Responsibility
Strategi komunikasi yang berupaya mengurangi tingkat tanggung jawab organisasi atas suatu krisis.
- Framing
Proses penyeleksian dan penonjolan aspek tertentu dari suatu peristiwa sehingga membentuk cara publik memahaminya.
- Image Repair Theory
Teori komunikasi krisis yang menjelaskan strategi retorik untuk memperbaiki citra organisasi setelah menghadapi tuduhan atau krisis.
- Influencer

Individu yang memiliki pengaruh besar di media sosial dan dapat memengaruhi opini publik.

- **Kepercayaan Publik**
Keyakinan masyarakat bahwa organisasi atau institusi bertindak jujur, konsisten, dan bertanggung jawab.
- **Kepemimpinan Krisis**
Kemampuan pemimpin untuk mengambil keputusan, memberi arah, dan membangun kepercayaan dalam situasi krisis.
- **Kepemimpinan Risiko**
Pendekatan kepemimpinan yang menekankan pencegahan, kesiapsiagaan, dan komunikasi risiko yang berkelanjutan.
- **Keterbukaan Terukur**
Sikap transparan dalam menyampaikan informasi tanpa berspekulasi atau menyampaikan data yang belum terverifikasi.
- **Komunikasi Krisis**
Proses komunikasi yang dilakukan organisasi untuk menjelaskan, merespons, dan mengelola dampak suatu krisis.
- **Komunikasi Krisis Digital**
Komunikasi krisis yang berlangsung di media sosial dan platform digital dengan karakter cepat, interaktif, dan berbasis jaringan.
- **Komunikasi Krisis Kesehatan**
Komunikasi yang dilakukan ketika risiko kesehatan telah berkembang menjadi keadaan darurat, seperti wabah atau pandemi.
- **Komunikasi Risiko**
Proses komunikasi yang bertujuan membantu publik memahami potensi ancaman, membuat keputusan berbasis informasi, dan membangun kesiapsiagaan.
- **Komunikasi Risiko Kesehatan**
Komunikasi yang berfokus pada pencegahan, edukasi, dan kesiapsiagaan masyarakat terhadap ancaman kesehatan.
- **Konsistensi Pesan**
Keselarasan isi dan arah komunikasi organisasi di berbagai kanal dan oleh berbagai aktor.

- Krisis
Kondisi ketika risiko telah terwujud dan menimbulkan gangguan serius terhadap fungsi organisasi, reputasi, legitimasi, atau kepercayaan publik.
- Krisis Kesehatan Publik
Situasi darurat kesehatan yang mengancam masyarakat luas dan menuntut respons komunikasi yang cepat, akurat, dan empatik.
- Krisis Organisasi Publik
Krisis yang terjadi pada lembaga pemerintahan atau institusi publik dan berkaitan dengan akuntabilitas, legitimasi, dan kepercayaan warga.
- Krisis Pariwisata
Krisis yang memengaruhi keamanan, kenyamanan, dan citra suatu destinasi wisata serta berdampak pada ekosistem pariwisata.
- Krisis Reputasi
Krisis yang terutama memengaruhi persepsi publik terhadap organisasi.
- Krisis Siber
Krisis yang timbul akibat serangan digital, kebocoran data, gangguan sistem, atau penyalahgunaan informasi.
- Legitimasi
Penerimaan publik bahwa tindakan, kebijakan, atau keberadaan organisasi dianggap sah dan layak dipercaya.
- Media Relations
Hubungan profesional antara organisasi dan media untuk memastikan penyampaian informasi yang akurat, tepat waktu, dan kredibel.
- Message Alignment
Keselarasan pesan antarpihak dalam organisasi agar tidak muncul pernyataan yang saling bertentangan.
- Misinformasi
Informasi salah yang disebarkan tanpa niat menipu, tetapi tetap dapat menyesatkan publik.
- Mitigasi Risiko

Upaya untuk mengurangi kemungkinan terjadinya risiko atau menekan dampaknya jika risiko itu terwujud.

- **Mortification**
Strategi komunikasi krisis yang dilakukan dengan mengakui kesalahan dan meminta maaf secara terbuka.
- **Pascakrisis**
Tahap setelah krisis mereda yang berfokus pada evaluasi, pemulihan, dan pembelajaran.
- **Pemangku Kepentingan (Stakeholder)**
Individu, kelompok, atau institusi yang memiliki kepentingan atau terdampak oleh tindakan organisasi.
- **Perencanaan Komunikasi Krisis**
Proses sistematis untuk menyiapkan prosedur, pesan, peran, dan saluran komunikasi sebelum krisis terjadi.
- **Persepsi Risiko**
Cara individu atau kelompok memahami tingkat ancaman suatu risiko berdasarkan informasi, pengalaman, dan emosi.
- **Pra-krisis**
Tahap sebelum krisis terjadi yang berfokus pada pencegahan, pemetaan risiko, dan kesiapsiagaan.
- **Preventable Cluster**
Kategori krisis dalam SCCT ketika organisasi dipersepsikan bertanggung jawab tinggi karena kelalaian atau pelanggaran.
- **Rapid Response**
Respons awal yang cepat dari organisasi untuk menunjukkan kehadiran dan tanggung jawab dalam situasi krisis.
- **Reducing Offensiveness**
Strategi komunikasi untuk mengurangi kesan negatif suatu krisis dengan menonjolkan aspek positif atau memperkecil tingkat pelanggaran.
- **Reformasi Struktural**
Perubahan kebijakan, sistem, atau prosedur organisasi setelah krisis guna mencegah terulangnya masalah serupa.
- **Reputasi**

Akumulasi persepsi publik terhadap organisasi yang terbentuk dari kinerja, perilaku, dan komunikasi dari waktu ke waktu.

- **Reputational Buffer**
Fungsi reputasi yang kuat sebagai penyangga yang dapat mengurangi atribusi kesalahan dan kemarahan publik saat krisis.
- **Resiliensi**
Kemampuan organisasi atau destinasi untuk menyerap guncangan, beradaptasi, dan pulih setelah krisis.
- **Resiliensi Destinasi**
Kemampuan suatu destinasi wisata untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali setelah mengalami krisis.
- **Risk Mapping**
Proses mengidentifikasi dan memetakan berbagai risiko yang berpotensi memengaruhi organisasi.
- **Rhetorical Arena Theory**
Teori yang memandang krisis sebagai arena wacana publik yang melibatkan banyak aktor dalam pembentukan makna krisis.
- **SARF (Social Amplification of Risk Framework)**
Kerangka yang menjelaskan bagaimana risiko dapat diperbesar atau diperkecil melalui proses komunikasi sosial.
- **SCCT (Situational Crisis Communication Theory)**
Teori komunikasi krisis yang menekankan pemilihan strategi respons berdasarkan jenis krisis dan tingkat tanggung jawab organisasi menurut persepsi publik.
- **Sense-making**
Proses memahami dan menafsirkan situasi krisis yang ambigu agar keputusan dapat diambil secara tepat.
- **SMCC (Social-Mediated Crisis Communication) Model**
Model yang menjelaskan aliran informasi krisis di media sosial melalui organisasi, aktor independen, dan publik digital.
- **Social Listening**
Kegiatan memantau percakapan, sentimen, dan isu yang berkembang di media sosial secara berkelanjutan.
- **Tahap Krisis**

Fase ketika peristiwa krisis telah terjadi dan memerlukan respons cepat, akurat, dan terkoordinasi.

- **Transparansi**
Keterbukaan organisasi dalam menyampaikan informasi yang relevan, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan.
- **Tourism Resilience Framework**
Kerangka menjelaskan bagaimana destinasi wisata membangun kemampuan untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih setelah krisis.
- **Victim Cluster**
Kategori krisis dalam SCCT ketika organisasi dipersepsikan sebagai korban sehingga tanggung jawab publik yang dibebankan relatif rendah.

INDEKS

<i>Accidental Cluster</i>	21	<i>Influential Independent</i>	
agenda setting	42	Formers	50
amplify	41	<i>Learning</i>	109
<i>anticipatory</i>	11	<i>Lurkers</i>	50
attenuate	41	<i>meaning-making</i>	106
<i>Bolstering Strategies</i>	22	<i>media coordination</i>	16
buffer	65	<i>Media relations</i>	44
channel	41	<i>message alignment</i>	16
<i>Citizen journalism</i>	50	Mortification	24
<i>Community-Based Disaster Risk</i>		<i>multiplatform</i>	41, 51
<i>Reduction (CBDRR).</i>	78	<i>networked communication</i>	47
<i>Corporate Social Responsibility</i>		news values	43
(CSR)	64, 65, 66, 67	<i>Preventable Cluster</i>	21
<i>Corrective Action</i>	24	proximity	43
<i>CSR washing</i>	64, 65, 68	<i>pseudo-apology</i>	61
<i>damage control</i>	56	<i>public relations</i>	20
<i>Decision-Making</i>	108	<i>rapid response</i>	16
<i>Denial</i>	23	<i>Rebuild Strategies</i>	22
<i>Deny Strategies</i>	21	<i>Reducing Offensiveness</i>	23
<i>Diminish Strategies</i>	21	<i>Rhetorical Arena Theory</i>	v, 19,
<i>Discourse of Renewal</i>	v, 19, 20,	20, 24, 25, 27	
26, 27		<i>risk mapping</i>	15
ethical recovery	61	<i>sense-making</i>	106
<i>ethical reflection</i>	17	<i>Sharers</i>	50
<i>Evading Responsibility</i>	23	<i>Situational Crisis</i>	
<i>Followers</i>	50	<i>Communication Theory</i>	
<i>framing</i>	14	(SCCT)	v, 20, 22
<i>Framing</i>	vi, 44	<i>Social Amplification of Risk</i>	
<i>genuine apology</i>	61	<i>Framework (SARF)</i>	vi, viii, 28,
<i>good governance</i>	99	29, 33, 82, 87, 89	
<i>hoaks</i>	18, 47, 48, 51, 74	<i>Social-Mediated Crisis</i>	
Human interest	43	Communication (SMCC)	vi, 47,
<i>Image Repair Theory</i>	v, 19, 20,	48, 49	
22, 23, 24, 27		<i>structural reform</i>	17
impact	43	<i>Terminating the Crisis</i>	108
Influencer	vi, 50	<i>top-down</i>	78
		<i>Victim Cluster</i>	21

HASIL SCANNING SIMILARITY

Berisi tentang hasil scanning plagiat dengan batas toleransi 20%.

KOMENTAR REVIEWER

Berisi tentang komentar reviewer atas substansi dari buku ini sehingga mampu memperkuat bahan buku ini baik dan layak dibaca oleh para pembaca.

BIOGRAFI PENULIS

Moehammad Gafar Yoedtadi lahir di Palembang pada 25 Oktober 1964. Menyelesaikan pendidikan S1 Ilmu Komunikasi FISIPOL UGM, S2 Ilmu Komunikasi FISIP Universitas Indonesia, dan S3 Ilmu Komunikasi Sekolah Pasca Sarjana Universitas Sahid Jakarta.

Karier profesional penulis dimulai tepat setelah lulus S1 dengan bergabung dengan majalah berita Prospek. Di sana, penulis meniti karier dari seorang wartawan biasa hingga akhirnya mencapai posisi redaktur. Empat tahun berselang, pada 1994, ia mendapatkan kesempatan untuk berpindah ke dunia penyiaran televisi. Penulis bergabung dengan Indosiar Visual Mandiri, sebuah stasiun televisi yang baru berdiri saat itu, sebagai reporter. Seiring berjalannya waktu, dedikasi dan keahlian mengantarkannya ke posisi-posisi kepemimpinan, seperti penanggung jawab pemberitaan Departemen News Indosiar, Wakil Pemimpin Redaksi Indosiar, hingga GM News Gathering Indosiar & SCTV hingga pensiun pada 2019.

Selama berkarier di industri media, Gafar juga memiliki *passion* dalam bidang pendidikan. Pada tahun 2008, ia mulai mengajar sebagai dosen tetap di Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Tarumanagara. Keahliannya dalam jurnalisme dan manajemen media diakui luas sehingga pada tahun 2011 ia diangkat menjadi dosen tetap di universitas yang sama. Saat ini Gafar mengemban tugas sebagai Kaprodi Magister Ilmu Komunikasi Fikom Universitas Tarumanagara.