

**ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DALAM PENANGANAN KRISIS HUMAS
PADA PEMBERITAAN MEDIA ONLINE**

**ANALYSIS OF THE CRISIS COMMUNICATION STRATEGY
OF THE NATIONAL CIVIL SERVICE AGENCY OF REPUBLIC
INDONESIA FOR HANDLING PUBLIC RELATIONS CRISIS
IN ONLINE MEDIA COVERAGE**

**MUHAMMAD ARYA RAHARJI NAJIB
E022211026**



**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

**ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA
DALAM PENANGANAN KRISIS HUMAS
PADA PEMBERITAAN MEDIA ONLINE**

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Ilmu Komunikasi

Disusun dan Diajukan oleh:

**MUHAMMAD ARYA RAHARJI NAJIB
E022211026**

**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

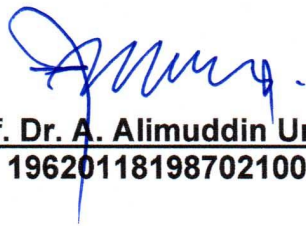
ANALISIS STRATEGI KOMUNIKASI KRISIS BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA DALAM PENANGANAN KRISIS HUMAS PADA PEMBERITAAN MEDIA ONLINE

Disusun dan diajukan oleh
MUHAMMAD ARYA RAHARJI NAJIB
E022211026

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **27 Juli 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. A. Alimuddin Unde, M.Si.
Nip. 196201181987021001

Ketua Program Studi
Ilmu Komunikasi,



Dr. H. Muhammad Farid, M.Si.
Nip. 196107161987021001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Tuti Bahfiarti, M.Si
Nip. 197306172006042001

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,



Prof. Dr. Phil. Sukri, M.Si
Nip. 197508182008011008

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Arya Raharji Najib

NIM : E022211026

Program Studi : MAGISTER / S2 ILMU KOMUNIKASI

Menyatakan dengan sebenar - benarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar - benar merupakan hasil karya saya sendiri, dan bukan merupakan pengambilan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2023

Yang Menyatakan,



Muhammad Arya Raharji Najib

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur kepada Zat yang Maha Mulia Allah Subhana Wa Ta'ala karena telah melimpahkan rahmat, hidayah dan nikmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul: "Analisis Strategi Komunikasi Krisis Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia dalam Penanganan Krisis Humas pada Pemberitaan Media Online". Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi pada Program Studi Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa penyelesaian penulisan tesis ini adalah berkat bimbingan, motivasi, dan bantuan semua pihak. Dengan segala kerendahan hati pantas rasanya penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar - besarnya kepada kedua orang tua penulis Ibunda Harlina Hamid dan Ayahanda Muhammad Najib, serta Bapak dan Ibu mertua Andi Munadjib Ma'moer dan Andi Sri Ilymyani yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan yang tak terhingga. Kepada istriku tercinta Andi Chairina, Anak - anakku Andi Alesha Ceisyia dan Andi Ayasha Chayra yang menjadi suar semangat dalam setiap ikhtiar penulis. Dan kepada saudara - saudara penulis dan seluruh keluarga besar yang selalu

memberikan semangat kepada penulis. Terima kasih telah menjadi keluarga yang luar biasa.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada para Komisi Penasihat, Bapak Prof. Dr. Andi Alimuddin Unde, M.Si. dan Ibu Prof. Dr. Tuti Bahfiarti, M. Si. yang senantiasa dengan tulus meluangkan waktunya mengarahkan dan memberikan bimbingan selama proses penulisan tesis ini. Serta terima kasih kepada bapak Dr. H. Muhammad Farid, M.Si. selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Pascasarjana yang telah membimbing dan memberikan arahan selama awal masa perkuliahan hingga akhir masa perkuliahan.

Penulis mendapatkan bimbingan, saran, serta motivasi dari berbagai pihak. Maka dari itu, penulis dengan tulus ikhlas menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi - tingginya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberi kesempatan bagi penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Hasanuddin.
2. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia pada Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atas kesempatan beasiswa yang diberikan sehingga dapat menempuh pendidikan Magister di Universitas Hasanuddin.
3. Sekretaris Utama Badan Kepegawaian Negara dan Kepala Kantor Regional IV BKN yang berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi Magister Ilmu Komunikasi.

4. Deputi Sistem Informasi Kepegawaian BKN yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan informasi dan pengalaman dalam penulisan tesis ini.
5. Kepala Biro Humas, Hukum, dan Kerjasama BKN dan seluruh rekan – rekan Humas BKN yang telah bersedia dan membantu penulis dalam proses penelitian tesis ini.
6. Dr. Phil. Sukri, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah mendukung aktivitas perkuliahan penulis hingga akhir penyelesaian tesis ini.
7. Tim penguji, Dr. H. M. Iqbal Sultan, M.Si., Dr. Sudirman Karnay.M.Si., dan Dr. Muhammad Akbar, M.Si. yang telah memberikan kesempatan, kesabaran serta perhatiannya dalam memberikan masukan, kritik, dan saran guna penyempurnaan penulisan tesis ini.
8. Segenap Dosen dan staf Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik yang telah berbagi ilmu dan pengalaman dengan penuh dedikasi selama penulis menempuh proses perkuliahan di Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.
9. Para sahabat dan rekan – rekan mahasiswa angkatan 2021 Program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Hasanuddin yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis mendoakan semoga Allah Subhanahu Wata'ala berkenan membalas amal kebaikan, memberikan perlindungan serta memberikan rahmat karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis.

Akhirnya, penulis kembali kepada Allah SWT untuk memohon ridho, pahala serta segala kebaikan yang sebanyak - banyaknya untuk semua pihak yang telah membantu. Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan masukan, saran serta kritik yang membangun dari pembaca dan semua pihak demi kemajuan dan kesempurnaan di masa yang akan datang. Semoga penelitian ini bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamu Alaikum Wr. Wb.

Makassar, Juli 2023

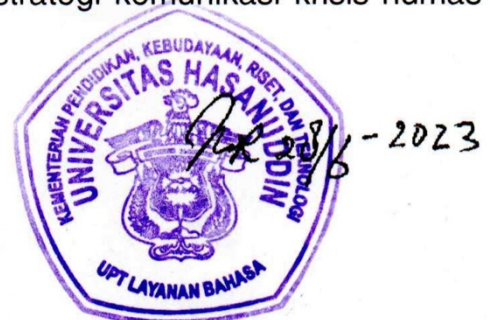
Muhammad Arya Raharji Najib

ABSTRAK

MUHAMMAD ARYA RAHARJI NAJIB. *Analisis Strategi Komunikasi Krisis Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia dalam Penanganan Krisis Humas pada Pemberitaan Media Online* (dibimbing oleh Andi Alimuddin Unde dan Tuti Bahfiarti).

Penelitian ini bertujuan (1) menganalisis manajemen komunikasi knsis Humas BKN dalam menangani krisis dari pemberitaan di media *online* tentang kecurangan seleksi CASN tahun 2021, dan (2) menganalisis strategi komunikasi krisis Humas BKN dalam merespon krisis tentang kecurangan seleksi CASN tahun 2021. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif studi kasus (*case study*) dengan model *single case study*. Metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis menggunakan tahapan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Fink yakni tahap prodromal, tahap akut, tahap kronik, dan tahap resolusi (penyembuhan) dan langkah-langkah pegelolaan manajemen krisis dan pilihan strategi komunikasi krisis dari Rhenald Kasali yang terdapat tiga strategi generik untuk menangani krisis, yakni *defensive strategy*, *adaptive strategy*, dan *dynamic strategy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh BKN terdiri dari 5 (lima) bagian, yaitu: (1) identifikasi dan analisis krisis, (2) membentuk tim manajemen komunikasi krisis dan menunjuk juru bicara, (3) menentukan strategi dan media komunikasi, dan menyusun *timeline* rencana aksi (*action plan*), (4) Bekerjasama dengan pihak ketiga/konsultan PR, dan (5) Evaluasi dan Pelaporan hasil tindak lanjut penangan krisis kepada Pimpinan. Terdapat 3 (tiga) strategi komunikasi yang dilakukan oleh BKN dalam penanganan krisis yaitu: (1) strategi defensif dengan tidak melakukan apa-apa saat krisis baru saja terjadi, dan membentengi diri dengan kuat dengan cara melakukan koordinasi dengan pihak eksternal, (2) strategi adaptif dengan mengubah kebijakan, memperkuat operasional, dan meluruskan citra, (3) strategi dinamis yaitu dengan menggandeng kekuasaan dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian. Penelitian ini merekomendasikan peneliti lain untuk menggunakan konsep maupun teori yang berbeda dalam penanganan krisis yang terjadi di organisasi maupun instansi pemerintah. Dengan demikian, dapat dilihat perbedaan antara konsep yang menggunakan strategi humas dalam menagani krisis dengan konsep kehumasan yang lain. Adapun untuk BKN memaksimalkan peran humas dalam manajemen isu sehingga pencegahan dan penanganan krisis yang terjadi dapat dilakukan secara terencana dan maksimal.

Kata kunci: manajemen komunikasi krisis, strategi komunikasi krisis humas BKN



ABSTRACT

MUHAMMAD ARYA RAHARJI NAJIB. *Analysis of the Crisis Communication Strategy of the National Civil Service Agency of Republic Indonesia for Handling Public Relations Crisis in Online Media Coverage* (supervised by Andi Alimuddin Unde and Tuti Bahfiarti).

The research aims at analysing: (1) the crisis communication management of BKN Public Relations in dealing with the crises from online media coverage of CASN selection fraud in 2021, and (2) BKN Public Relations crisis communication strategy in responding to the crisis regarding CASN selection fraud in 2021. The research was the descriptive qualitative case study with the single case study model. The research used the observation, interview, and documentation. The research was conducted by analysing the stages of the crisis management proposed by Fink namely the prodromal stage, the acute stage, the chronic stage, and the resolution (healing) stage and the steps for managing the crisis management and the choice of the crisis communication strategies from Rhenaid Kasall, in which there were three generic strategies for dealing with crises, namely the defensive strategy, adaptive strategy, and dynamic strategy. The research results indicate that the crisis communication management carried out by BKN consists of 5 (five) parts, namely: (1) the crisis identification and analysis, (2) - establishing the crisis communication management team and appointing a spokesperson, (3) determining the strategy and media communication, and preparing an action plan timeline, (4) collaborating with third parties/PR consultants, and (5) evaluating and reporting the results of the follow- up crisis management to the leaders. There are 3 (three) communication strategies carried out by BKN in handling the crises, namely (1) the defensive strategy by doing nothing when the crisis has just occurred, and fortifying itself strongly by coordinating with the external parties, (2) the adaptive strategy by changing the policies, strengthening the operations, and straightening the image, (3) the dynamic strategy, namely by holding power and throwing new issues to divert attention. The research recommends other researchers to use different concepts and theories in handling the crises occurring in organizations and government agencies, so that the difference between the concept using the public relations strategy in dealing with the crises and the other public relations concepts can be perceived. While, BKN maximizes the role of public relations in issue management, so that the prevention and handling of the crises occurring can be carried out in a planned and optimal manner.

Key words: crisis communication management, crisis communication strategy, BKN public relations.



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	16
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	18
B. Tinjauan Teori dan Konsep.....	20
1. Hubungan Masyarakat	20
2. Komunikasi Krisis	29
3. Mengelola Krisis Manajemen	35
4. Tahapan Krisis	42
C. Kerangka Pemikiran	47
BAB III METODE PENELITIAN	49
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	49
B. Pengelolaan Peran Sebagai Peneliti	49
C. Lokasi Penelitian	50
D. Sumber Data	50
E. Teknik Penarikan Informan	52
F. Teknik Pengumpulan Data	53
G. Teknik Analisa Data	55
H. Pengecekan Validitas Temuan	58

I. Tahapan Penelitian	60
BAB IV HASIL PENELITIAN	61
A. Gambaran Umum	61
B. Hasil Penelitian	71
C. Pembahasan.....	105
BAB V PENUTUP	135
A. Kesimpulan	135
B. Rekomendasi.....	138
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN	144

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Daftar Nama Informan Penelitian	53
Tabel 3.2 Tahapan dan Waktu Penelitian	60
Tabel 4.1 Identitas Informan Tim Pelaksana Manajemen Komunikasi Krisis BKN	68
Tabel 4.2 Siklus Anatomi Krisis BKN	79
Tabel 4.3 Tahapan Mengelola Krisis BKN	91
Tabel 4.4 Strategi Komunikasi Krisis BKN	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Jumlah Provinsi dengan ASN Terbanyak di Indonesia	8
Gambar 1.2	Sektor Dengan Tingkat Penyebaran Korupsi Tinggi	9
Gambar 1.3	#BKNSarangMaling <i>Trending Topic</i> di Aplikasi <i>Twitter</i>	11
Gambar 1.4	Komisi II DPR Desak Sistem IT Seleksi ASN Diaudit	12
Gambar 1.5	Pemberitaan di Media <i>Online</i> Terkait Kecurangan Seleksi Seleksi CASN Tahun 2021	13
Gambar 2.1	Tahapan Krisis	45
Gambar 2.2	Kerangka Pemikiran	48
Gambar 3.1	Model Analisis Interaktif	58
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BKN.....	66
Gambar 4.2	Ditemukan Dugaan Kecurangan CASN di Buol, Komputer Dipasangi "Remote Access"	71
Gambar 4.3	Pemberitaan Tagar #BKNSarangMALING <i>Trending</i>	72
Gambar 4.4	SK Tim Pelaksana Manajemen Komunikasi Krisis BKN.....	84
Gambar 4.5	Surat Ederan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2022	90
Gambar 4.6	Siaran Pers dan pemberitaan melalui website resmi BKN ..	95
Gambar 4.7	Konten positif di media sosial milik BKN dan Talk Show melalui saluran Youtube BKN	95
Gambar 4.8	Pemberitaan BKN bersama Panselnas	96
Gambar 4.9	Pemberitaan negatif di media online dan pemberitaan di website BKN	98
Gambar 4.10	Tagar #SistemCATaman <i>trending</i> di media sosial twitter....	99
Gambar 4.11	Pemberitaan BKN mendapat penghargaan penanganan krisis	102
Gambar 4.12	Alur Kerja Pelaksanaan Strategi Komunikasi Krisis BKN	104

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan atau instansi tidak akan bisa lepas dari struktur organisasi. Struktur organisasi adalah susunan komponen - komponen (unit - unit kerja) dalam organisasi, yang menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan - kegiatan yang berbeda tersebut diintegrasikan (koordinasi) melalui spesialisasi pekerjaan, saluran perintah serta penyampaian laporan. Kata “organisasi” mempunyai dua pengertian umum, pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional seperti: organisasi perusahaan, instansi pemerintah, rumah sakit dan sebagainya. Pengertian yang kedua sebagai proses pengorganisasian, bagaimana cara dalam melakukan kegiatan organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien (Tampubolon, 2020).

Kehidupan organisasi sesungguhnya sangat bergantung dengan pihak lainnya dalam sebuah lingkungan yang lebih luas. Pihak manajemen dihadapkan pada kenyataan lingkungan yang terus berubah. Pada saat bersamaan, publik atau *stakeholder* organisasi menuntut kinerja organisasi yang lebih terbuka dan peduli terhadap komunitas dan lingkungan. Adanya pengharapan dari publik seiring dengan keberadaan organisasi di tengah lingkungan kiranya perlu mendapatkan perhatian pihak manajemen. Publik yang merasa apa yang diharapkan dari organisasi ternyata tidak terpenuhi,

akan mengambil tindakan yang bisa mengarah pada munculnya isu yang berpotensi menghambat aktivitas instansi. Isu yang diabaikan bisa berkembang menjadi krisis. Pada konteks ini seharusnya pihak manajemen wajib mewaspadai bagaimana isu tersebut dapat berkembang menjadi krisis.

Pengendalian dan pengelolaan isu serta krisis menjadi sebuah bidang khusus yang harus ditangani *Public Relations* (PR) atau dikenal juga dengan Hubungan Masyarakat (Humas). Karena pada saat seperti ini, reputasi instansi berada dalam taruhan. Reaksi manajemen isu yang efektif berdasarkan pada dua aturan kunci yaitu identifikasi awal dan reaksi yang terorganisir dalam mempengaruhi proses kebijakan publik. Yang harus diingat adalah bahwa mengelola isu seharusnya tidak dianggap sebagai kegiatan defensif. Sifat manajemen isu ini adalah proaktif karena manajemen isu adalah sebuah proses yang proaktif, antisipatoris serta terencana yang dirancang untuk mempengaruhi perkembangan sebuah isu sebelum isu tersebut berkembang ke tahap yang membutuhkan manajemen krisis.

Dalam keadaan sebuah krisis, Humaslah yang memainkan peranan fleksibel, di antaranya peran Humas dalam manajerial atau teknisnya. Tapi pada saat dihadapkan dalam situasi krisis ini peran Humas lebih ke manajerial. Oleh karena itu, Humas juga berperan sebagai *problem Solving Process Facilitator*, yakni peranan sebagai fasilitator dalam proses pemecahan masalah. Pada peranan ini Humas melibatkan diri atau dilibatkan dalam setiap manajemen (krisis). Dia menjadi anggota tim,

bahkan bila memungkinkan menjadi *leader* dalam penanganan krisis. Ketika krisis *accident* ini muncul, yang dilakukan Humas antara lain harus cepat dalam memberikan informasi yang akurat yang berguna, serta secara aktif berkomunikasi; regular *briefing*, secara teratur, meng-*update* atau memperbaharui informasi, memantau perkembangan media, dan memperbaiki ketidakakuratan dan salah informasi secepatnya. Setelah itu semuanya diatasi barulah Humasnya dihadapkan dalam pembuatan strategi (Savitri, 2019).

Media *online* menjadi media yang saat ini harus dipantau secara berkala karena informasi dan pemberitaan di media *online* pada saat ini lebih menarik perhatian publik dari pada pemberitaan di media cetak hal ini dikarenakan media *online* dalam memberikan informasi atau berita lebih cepat dan fleksibel dapat di akses dimanapun dan kapan saja. Hal inilah membuat pemberitaan di media *online* mengenai suatu isu atau krisis humas harus memiliki pendekatan dan strategi khusus dalam meredam isu dan krisis tersebut, karena apabila tidak ditangani dan diantisipasi dengan baik maka akan mengancam kinerja dan reputasi organisasi maka dari itu dalam masalah menangani isu dan krisis di suatu perusahaan atau organisasi, dituntut kepiawaian seorang praktisi *Public Relations* (PR) atau Hubungan Masyarakat (Humas) dalam menjalankan peran dan fungsinya (Savitri, 2020).

Apabila media memberikan tekanan pada suatu peristiwa, maka media tersebut akan membuat masyarakat menganggap peristiwa itu penting. Dalam hal ini, media mempunyai efek yang sangat kuat dalam

mempengaruhi asumsi masyarakat. Sehingga akan muncul asumsi bahwa apa yang dianggap penting oleh media akan dianggap penting oleh masyarakat. Jadi kita harus bisa membuat sebuah agenda yang nantinya akan menjadi perbincangan di masyarakat. Ketika instansi kita sudah menjadi titik fokus terhadap publiknya, maka bisa dipastikan publik bahkan media akan selalu memantau dan mengikuti semua hal yang berhubungan dengan perusahaan. Jika hal ini sudah terjadi, kemungkinan besar akan mudah memberikan sebuah program untuk bisa diterapkan ke publiknya (Setiawan, 2020). Instansi yang terlibat masalah krisis perlu memanfaatkan media sosial sebagai saluran komunikasi kepada masyarakat, dimana Humas yang berperan didalamnya.

Tujuan utama instansi dan organisasi menggunakan media sosial adalah untuk membentuk citra positif, menyebarkan berita, dan untuk berinteraksi secara cepat dengan publiknya. Penggunaan media sosial juga bertujuan agar nama organisasi dikenal luas dalam masyarakat sehingga akan memberikan peluang lebih besar untuk menambah loyalitas. Selain itu, organisasi menggunakan media sosial sebagai media untuk memantau dan mengantisipasi krisis, metode ini juga sering disebut *dengan webbased crisis*.

Diharapkan dengan aktifnya organisasi dalam media sosial, maka peluang untuk mengantisipasi krisis akan semakin besar. Dengan rutin melakukan media sosial *monitoring*, isu - isu yang berkembang dalam masyarakat mengenai organisasi akan mudah diredam dengan cepat. Namun dengan penggunaan media sosial, organisasi harus mampu

menjalankan fungsi *Public Relations* dengan lebih baik, karena didalam media sosial, isu berkembang dengan cepat, keluhan yang dilakukan oleh publik dapat dengan mudah dibaca oleh orang lain, sehingga organisasi harus lebih berhati - hati dalam memberikan tanggapan karena citra organisasi akan menjadi taruhannya.

Lingkungan organisasi berubah dengan sangat cepat dewasa ini. Para pemimpin organisasi menghadapi sebuah kenyataan dimana mereka tumbuh dalam lingkungan yang berbeda dengan yang mereka hadapi sekarang ini. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik nasional dan global telah menciptakan sebuah lingkungan dimana keterbukaan menjadi hal yang tidak terhindarkan apabila organisasi ingin bertahan hidup.

Dalam konteks Indonesia, pendekatan organisasi yang lebih mengedepankan kolusi dan nepotisme dengan pihak pemerintah atau pihak tertentu di era Orde Baru tidak bisa dipertahankan. Tumbangnya pemerintahan Orde Baru berdampak pada tuntutan keterbukaan diberbagai bidang dalam rangka memunculkan persaingan yang lebih terbuka antar berbagai organisasi instansi pemerintah. Instansi pemerintah pun ikut terdampak isu dan krisis yang muncul melalui pemberitaan di media *online*, melalui rekrutmen pegawai yang bersih dan bebas dari permainan curang para oknum terkait di bidang sumber daya manusia seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 yang mengamanatkan setiap Instansi Pusat/Provinsi/Kabupaten/Kota wajib memiliki Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil yang dapat

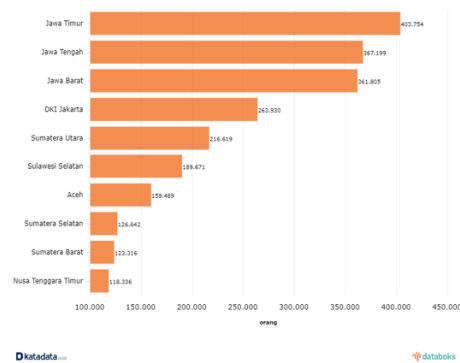
memenuhi persyaratan baik secara kuantitas maupun kualitas sehingga dapat menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan. Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan unsur aparatur negara yang memiliki peranan yang sangat berarti yaitu sebagai salah satu penyelenggara pembangunan dan pemerintahan untuk mencapai tujuan nasional.

Penelitian berjudul "*Mind the Gap: Mapping Youth Skills for the Future in Asean*" yang dilakukan *ASEAN Foundation* berkolaborasi dengan *Plan International*, serta didukung oleh *Google.org* menunjukkan bahwa pekerjaan yang paling diminati di Indonesia adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau sekarang dikenal nama Aparatur Sipil Negara (ASN). Penelitian tersebut mengungkapkan 1 dari 2 kaum muda Indonesia, yakni sekitar 48% bercita - cita bekerja di sektor pemerintahan. Adapun 35% lainnya ingin menjadi wirausaha, atau bekerja di bidang media dan komunikasi 29%, serta di bidang keuangan sebesar 27%. Sementara itu, sebagian kecil, yakni sekitar 18% memilih bidang teknologi, pendidikan 11%, kesehatan 8%, transportasi 4%, organisasi nirlaba 4%, dan energi 2% untuk prospek karir mereka.

Mengutip data Badan Kepegawaian Negara, jumlah pendaftar seleksi CASN tahun 2021 yang ditutup pada 26 Juli 2021 sebesar 4.030.090 jumlah pelamar yang mendaftar pada akun SSCASN milik BKN. Jumlah yang sangat besar dan terus meningkat tiap tahunnya. Faktor lain yang menjadikan PNS menjadi pilihan karena profesi ini dianggap bebas dari kemungkinan pemutusan hubungan kerja (PHK) dan juga mendapatkan jaminan pensiun serta tunjangan kinerja. Saat ini,

berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN), per 30 Juni 2022 jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berstatus aktif adalah 3.992.766 orang dan jumlah Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebanyak 351.786 orang.

Berdasarkan wilayah, Jawa Timur menjadi provinsi dengan jumlah PNS terbanyak, yakni mencapai 403.754 orang pada 2021. Rinciannya, sebanyak 322.124 orang merupakan ASN yang berdinasi di Instansi Daerah, dan 81.630 orang di Instansi Pusat. Sementara Jawa Tengah menempati posisi kedua dengan jumlah ASN mencapai 367.199 orang. Posisi selanjutnya ditempati oleh Jawa Barat dan DKI Jakarta dengan jumlah ASN masing-masing sebanyak 361.805 orang dan 263.930 orang. Lainnya, persebaran ASN terbanyak baik itu yang berdinasi di instansi pusat maupun daerah adalah Provinsi Sumatera Utara dengan 227 ribu pegawai, Sulawesi Selatan dengan 197 ribu pegawai, dan Aceh 164 ribu pegawai. Sedangkan, untuk provinsi dengan jumlah ASN terkecil yakni Kep. Bangka Belitung dengan jumlah 33 ribu pegawai dan Kalimantan Utara sebanyak 22 ribu pegawai. Menurut catatan BKN, jumlah PNS laki-laki lebih banyak dari perempuan dengan proporsi laki-laki 551 ribu pegawai, dan perempuan sebanyak 407 ribu pegawai. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah PNS di Indonesia masih terpusat di Pulau Jawa.



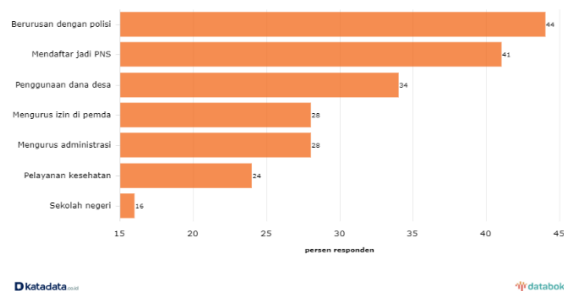
Gambar 1.1
Jumlah Provinsi Dengan ASN Terbanyak di Indonesia
(Sumber: www.databoks.katadata.co.id (2022))

Menjadi seorang ASN harus melewati beberapa tahap, seperti yang sudah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2002 pasal 2 ayat 1 bahwa pengadaan Pegawai Negeri Sipil dilakukan mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan atau seleksi, pengangkatan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) sampai dengan pengangkatan menjadi Aparatur Sipil Negara (ASN). Proses rekrutmen CASN di Indonesia memang sangat rentan dengan suap, seperti adanya bukti masalah dalam transparansi rekrutmen CASN dengan adanya kasus kolusi yang melibatkan pejabat - pejabat pemerintahan.

Selama ini proses rekrutmen CASN yang dilaksanakan oleh pemerintah dipandang belum mampu mendapatkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Proses dan prosedur rekrutmen banyak dinilai publik cenderung diwarnai oleh praktik - praktik *spoil system*, yang masih cenderung mengedepankan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas ASN. Kualitas ASN akan sangat ditentukan oleh sistem rekrutmen yang merupakan bagian dari pada proses aktivitas untuk mencari dan

menemukan ASN yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatannya (Syam dan Bahfiarti, 2016).

Indikasi penyimpangan hampir setiap tahun terjadi pada penerimaan Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) yang melibatkan oknum pejabat pemerintah baik di instansi pusat maupun daerah, mafia, perantara, oknum bupati/walikota hingga oknum panitia seleksi. Kasus korupsi dapat ditemukan di banyak instansi dan di berbagai level jabatan. Berdasarkan survey dari katadata.co.id, mendaftar kerja menjadi ASN menempati urutan kedua dengan sektor dengan tingkat penyebaran korupsi tinggi dengan jumlah 41% dibawah ketika berurusan dengan polisi dengan jumlah 44% responden. Hal ini membuktikan masih rendahnya kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah dalam proses rekrutmen Calon Aparatur Sipil Negara (CASN).

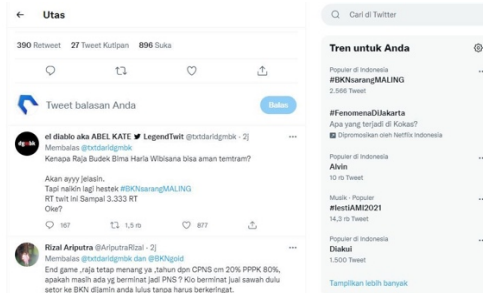


Gambar 1.2
Sektor Dengan Tingkat Penyebaran Korupsi Tinggi
(Sumber: www.databoks.katadata.co.id (2022))

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenpanRB), menemukan dugaan kecurangan tes seleksi kompetensi dasar (SKD) dalam rangka rekrutmen Calon Aparatur Sipil Negara atau CASN Tahun 2021 di sejumlah daerah. Terdapat sembilan titik

lokasi tes terjadinya dugaan kecurangan yang menyebar di berbagai daerah, meliputi Kabupaten Buol, Provinsi Sulawesi Tengah, Kabupaten Enrekang, Kabupaten Sidrap, Provinsi Sulawesi Selatan, Kabupaten Mamuju, Kabupaten Pasang Kayu, Provinsi Sulawesi Barat dan Lampung. Menteri PAN RB Tjahjo Kumolo menyebutkan dugaan kecurangan tersebut mengarah ke tindak pidana. Sehingga pelaku kecurangan harus dijatuhkan sanksi dan mendapat hukuman setimpal (Alika, 2021).

Berdasarkan penelusuran peneliti di beberapa situs berita *online* sepanjang tahun 2017 hingga 2021 (tangkapan layar situs berita *online* dapat dilihat di lampiran) menunjukkan masih maraknya keterlibatan oknum PNS pada beberapa kasus kecurangan seleksi CASN yang diselenggarakan secara terbuka untuk umum. Bahkan di beberapa media sosial seperti *Twitter*, *Facebook*, dan *Youtube* dapat ditemui tanggapan dari masyarakat terkait kasus kecurangan seleksi CASN tahun 2021 sangat besar, hal ini juga diperkuat dengan munculnya tagar atau *hashtag* #BKNSarangMaling yang dimotori oleh akun anonim menjadi *trending topic* nomor 1 di media sosial *Twitter* dan mendapatkan atensi dari masyarakat dan menjadi salah satu faktor yang menyebabkan krisis di Badan Kepegawaian Negara selaku panitia penyelenggara seleksi penerimaan CASN tahun 2021. Situasi krisis ini tentu saja berdampak terhadap kepercayaan publik kepada BKN sebagai penyelenggara seleksi CASN tahun 2021.



Gambar 1.3
 #BKNSarangMaling *trending topic* di sosial media *Twitter*
 (Sumber: www.twitter.com (2021))

Awal dari situasi krisis yang dialami Badan Kepegawaian Negara (BKN) selaku tim penyelenggara seleksi CASN tahun 2021 ini terjadi ketika Kasus dugaan kecurangan seleksi calon aparatur sipil negara (CASN) di Buol, Sulawesi Tengah (Sulteng), dengan modus *remote access* tersebar di media *online* dan jadi sorotan publik hingga menyebabkan Komisi II DPR meminta investigasi dan audit dilakukan di seluruh daerah di Indonesia. Isu ini kemudian diperparah dengan munculnya akun anonim @txtdaridgmbk di media sosial *Twitter* yang melalui utasan di akunnya menyebarkan informasi terkait kecurangan seleksi CASN tahun 2021 dan menyebut sejumlah nama pejabat ASN di BKN yang terlibat dengan kasus tersebut. Selain itu, akun anonim tersebut mulai menggiring opini publik yang bertujuan untuk mengubah arah kebijakan Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) terkait penyelenggaraan seleksi CASN tahun 2021.



Gambar 1.4
Komisi II DPR Desak Sistem IT Seleksi ASN Diaudit
(Sumber: www.detik.com (2021))

Selain mendapat perhatian dari Komisi II DPR RI, Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI, Tjahjo Kumolo juga menyatakan akan memecat dengan tidak hormat ASN yang terbukti terlibat kasus kecurangan seleksi CASN tahun 2021 ini baik yang berada di instansi daerah atau pusat maupun yang berada di Kementerian PANRB dan BKN. Oleh karena itu, untuk mengembalikan kepercayaan publik maka Kementerian PANRB dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) serta Bareskrim Polri membentuk Satgas Anti Korupsi Kolusi dan Nepotisme CASN tahun 2021 untuk melakukan investigasi secara menyeluruh hingga tuntas untuk mengetahui oknum yang terlibat dalam kasus ini.

Kepercayaan publik menjadi sumber kekuatan utama bagi setiap organisasi. Sehingga organisasi bisa eksis dan berkembang. Selain itu kepercayaan dari publik merupakan kekuatan internal dan eksternal penentu hidup dan matinya organisasi tersebut. Masyarakat menuntut segala sesuatu serba transparan. Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN) menyangkan adanya upaya indikasi kecurangan dalam seleksi

CASN tahun 2021 di beberapa wilayah di Indonesia. Menindaklanjuti hal tersebut, Kepala Biro Humas Hukum dan Kerja Sama BKN, Satya Pratama menyebutkan bahwa BKN berkolaborasi dengan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) dan Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN), serta didukung penuh oleh Panitia Seleksi Nasional (Panselnas) seleksi CASN Tahun 2021 untuk melakukan penyelidikan atas dugaan tersebut (Alika, 2021).



Gambar 1.5
Pemberitaan di media *online* terkait kecurangan seleksi CASN tahun 2021
(Sumber: www.kompas.com (2021))

Menurut Alfiiyati, (2019), dominasi pemberitaan negatif berpotensi menimbulkan krisis pada organisasi, termasuk BKN, sehingga dirasa perlu melakukan manajemen krisis oleh Humas BKN guna mengantisipasi hal tersebut. Krisis *Public Relations* adalah peristiwa, rumor, atau informasi yang membawa pengaruh buruk terhadap reputasi, citra, dan kredibilitas perusahaan. Keterlibatan tersebut dapat mempengaruhi eksistensi BKN dan berpotensi merusak citra lembaga sehingga mempengaruhi kepercayaan masyarakat terhadap BKN itu sendiri.

Humas BKN sebagai *channel of information*, berfungsi sebagai saluran informasi dari lembaga atau organisasi kepada publiknya dan

sebaliknya informasi yang datang dari publiknya merupakan opini dan dilihat sebagai umpan balik terhadap informasi yang telah dibagikan. Opini publik yang berada di masyarakat harus dilihat sebagai tolak ukur dan evaluasi performa kinerja lembaga BKN dalam menjalankan tugasnya. Maka dapat di simpulkan, adanya tuntutan terhadap Humas BKN untuk lebih terbuka akan informasi terhadap publiknya.

Menurut Suryani dan Sagiyanto (2018) dalam kesimpulan penelitiannya mengemukakan aktivitas mengelola krisis bukanlah hal yang mudah. Ketika krisis terjadi seorang *Public Relations* bukan hanya bertugas untuk sekadar tampil di media. Dalam menangani krisis *Public Relations* harus memiliki strategi yang komprehensif, tepat, dan cermat. Sama halnya seperti hasil penelitian (Meyerding, 2019), ketika krisis terjadi diperlukan respon secepat mungkin, termasuk menginformasikan kepada publik tentang semua tindakan yang diambil organisasi untuk menangani krisis agar terlihat transparan. Ketika peristiwa krisis terjadi, seharusnya organisasi mengkomunikasikan informasi dan fakta yang diverifikasi.

Menurut Richard Barton 2008 dalam Majalah yang dikutip Suryani dan Sagiyanto (2018) menyatakan, pelaksanaan komunikasi saat krisis merupakan syarat utama yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan yang mengalami krisis. Perusahaan yang terus melakukan komunikasi di masa buruk akan menjadi perusahaan pertama yang diingat investor ketika mereka mulai mencari ladang untuk berinvestasi saat kondisi mulai membaik. Pentingnya peran komunikasi saat perusahaan berhadapan dengan krisis, khususnya dalam memperoleh kepercayaan dan dukungan

publik. Kepercayaan dan dukungan dari publik ini tidak hanya menunjang kesuksesan perusahaan saat berhadapan dengan krisis, melainkan juga dapat mendukung kinerja dan eksistensi perusahaan setelah krisis berlalu. Peran menjalankan komunikasi saat krisis seperti inilah yang menjadi alasan pentingnya peran PR bagi perusahaan (Richard Barton dalam Majalah SWA No. 24/XXIV 13-23 November 2008:24-25).

Krisis memang tidak terduga datangnya. Namun pada saat krisis, perusahaan justru kerap menjadi perhatian media massa. Krisis merupakan peristiwa yang bernilai berita. Pada saat krisis, media massa akan menyoroti perusahaan atau organisasi lebih dari pada sebelumnya (Melly, 2013). Menurut Newsom et al (1996) dalam (Suryani dan Sagiyanto, 2018), mengatakan bahwa ketika krisis terjadi harus segera ditangani. Sebab jika tidak, krisis tersebut akan menghancurkan bisnis perusahaan serta buruknya citra perusahaan, khususnya dimata publiknya.

Penjelasan latar belakang di atas kemudian mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terkait ***Analisis Strategi Komunikasi Krisis Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia dalam Penanganan Krisis Humas pada Pemberitaan Media Online.***

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen komunikasi krisis Humas BKN dalam menangani krisis dari pemberitaan tentang kecurangan seleksi CASN tahun 2021?
2. Bagaimana strategi komunikasi krisis Humas BKN dalam menangani krisis tentang kecurangan seleksi CASN 2021?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk menjawab rumusan masalah yang ada. Adapun tujuan penelitian terkonstruksi sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis manajemen komunikasi krisis Humas BKN dalam menangani krisis dari pemberitaan di media *online* tentang kecurangan seleksi CASN tahun 2021.
2. Untuk menganalisis strategi komunikasi krisis Humas BKN dalam merespon krisis tentang kecurangan seleksi CASN tahun 2021.

D. Manfaat Penelitian

1. Menyajikan *review* penelitian manajemen komunikasi krisis tentang kecurangan seleksi CASN Tahun 2021 yang dihadapi Humas BKN.
2. Penelitian ini menjadi sumber informasi pelaksanaan penelitian komunikasi krisis untuk mendorong dilakukannya penelitian - penelitian lain yang dapat dijadikan sumber referensi ilmiah oleh organisasi untuk meningkatkan kesiapan mengelola krisis demi meminimalkan risiko

negatif yang dapat ditimbulkan dan melindungi reputasi organisasi tersebut.

3. Bahan evaluasi untuk BKN dalam menghadapi krisis di masa yang akan datang khususnya terkait isu kecurangan seleksi CASN.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

Peneliti menelusuri beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu terkait dengan komunikasi krisis di organisasi atau lembaga. Peneliti kemudian menggunakan penelitian - penelitian yang ada sebagai pembandingan untuk menentukan kebaruan (*novelty*) dalam penelitian ini.

Penelitian pertama oleh Ita Suryani dan Asriyani Sagiyanto (2018) dengan judul Strategi Manajemen Krisis *Public Relations* PT Blue Bird Group. Penelitian ini dilakukan di PT Blue Bird Group dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus. Hasil penelitian ini bahwa program kampanye “*Reimagining Blue Bird*” yang disuarakan melalui iklan kampanye “Berbenah Untuk Berubah” di *YouTube* berhasil menarik perhatian dan mendapatkan simpati dari publik, sehingga pada akhirnya dapat membangun opini publik positif dan berdampak terhadap reputasi *Blue Bird*.

Penelitian kedua oleh Norman Zafra dan Elena Maydell (2018) dengan judul *Facing the information void: A case study of Malaysia Airlines' media relations and crisis communication during the MH370 disaster*. Penelitian ini dilakukan di *Malaysia Airlines* dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus dan wawancara. Hasil penelitian ini bahwa representasi

Malaysia Airlines yang tidak menguntungkan oleh pemangku kepentingan medianya diperumit oleh elemen krisis yang terkendali dan tidak terkendali mulai dari kekosongan informasi hingga hubungan yang rapuh dengan pers.

Penelitian ketiga oleh Rachmat Kriyantono and McKennad Bernard (2019) dengan judul *Crisis Response vs Crisis Cluster: A Test of Situational Crisis Communication Theory on Two Crisis Clusters in Indonesian Public Relations*. Penelitian ini dilakukan di Indonesia dan Malaysia pada dunia penerbangan dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode analisis isi. Hasil penelitian ini menggambarkan strategi komunikasi krisis dalam menghadapi krisis yang melibatkan dua klaster krisis. Temuan penelitian telah mengkonfirmasi bahwa perusahaan yang memiliki dua klaster krisis harus memilih strategi respons krisis yang tepat sesuai dengan jenis klaster yang telah banyak tumbuh di domain publik.

Penelitian keempat oleh Ahmad, Zeti Azreen and Idid, Syed Arabi. (2020) dengan judul *PR practitioners' roles in Crisis Management: Malaysian perspectives*. Penelitian ini dilakukan di Kuala Lumpur, Malaysia dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode studi kasus dan survei. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa praktisi PR merasa perannya dominan dan penting dalam manajemen krisis. Namun, pendekatan reaktif praktisi dalam manajemen krisis dapat menghambat kemampuan mereka dalam mengelola krisis secara efektif.

Penelitian kelima oleh Enjang AS, Darajat Wibawa, Encep Dul Wahab, dan Acep Muslim (2020) dengan judul *Mendorong Penerapan Crisis and*

Emergency Risk Communication (CERC) untuk mengatasi Pandemi Covid 19 di Indonesia. Penelitian ini dilakukan di Indonesia mengenai penanganan Pandemi Covid-19 dengan pendekatan kualitatif menggunakan metode Observasi dan Wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CERC memiliki keunggulan dari segi kelengkapan dalam penanganan krisis di tahapan sebelum, ketika, dan setelah krisis; kedua, ia bersifat praktis tapi juga mempertimbangkan aspek-aspek nonteknis dari krisis (misalnya psikologis); ketiga, model CERC terus diperbarui dari waktu ke waktu. Model CERC berpijak pada enam prinsip utama yaitu *be first, be right, be credible, express empathy, promote action, dan show respect*.

B. TINJAUAN TEORI DAN KONSEP

1. Tinjauan Teori

A. Hubungan Masyarakat

Cutlip dan Center (dalam Kriyantono, 2012) melalui bukunya *Effective Public Relations* menyatakan bahwa Humas sebagai fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang memengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut.

Menurut Effendy (2019) Humas adalah fungsi manajemen yang khas yang mendukung dan memelihara jalur bersama bagi komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama antara organisasi dengan khalayaknya, melibatkan manajemen dalam permasalahan atau persoalan, membantu manajemen memperoleh penerangan mengenai dan tanggap terhadap opini publik, menetapkan dan

menegaskan tanggung jawab manajemen dalam melayani kepentingan umum, menopang manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif dalam penerangannya sebagai sistem peringatan secara dini guna membantu mengantisipasi kecenderungan, dan menggunakan penelitian serta teknik – teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai kegiatan utama.

Dapat di ambil kesimpulan bahwasannya hubungan masyarakat ialah menjalankan usaha - usaha untuk mencapai hubungan yang harmonis antara suatu badan organisasi dengan masyarakat sekelilingnya.

a. Peran Humas

Peranan merupakan aspek dinamis dari suatu status (kedudukan). Apabila seseorang melakukan hak - hak dan kewajiban sesuai dengan status yang dimiliki, maka ia telah menjalankan perannya. Humas sebenarnya sebagai alat manajemen modern secara struktural merupakan bagian internal dari suatu kelembagaan atau organisasi. Artinya humas bukanlah merupakan fungsi terpisah dari fungsi kelembagaan perusahaan. Hal tersebut menjadikan humas dapat menyelenggarakan komunikasi dua arah timbal balik antara organisasi atau lembaga yang diwakili dengan publiknya. Peranan ini turut menentukan sukses atau tidaknya misi, visi dan tujuan bersama dari organisasi atau lembaga tersebut (Ruslan, 2008).

Keberadaan Humas dalam sebuah organisasi atau perusahaan diharapkan akan menjadi mata dan telinga serta tangan kanan bagi organisasi - organisasi yang ada dalam hubungannya dengan publik.

Peran Humas antara lain:

1. *Expert Preciber*. Sebagai ahli Humas yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu untuk mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya.
2. *Common Fasilitator*. Dalam hal ini Humas bertindak sebagai komunikator atau mediator untuk membantu pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publik dari organisasi yang bersangkutan sekaligus harus mampu menjelaskan kembali keinginan, kebijakan dan harapan organisasi kepada publiknya.
3. *Problem Solving Fasilitator*. Merupakan bagian tim manajemen untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasehat (*advisor*) hingga mengambil tindakan eksekusi atau keputusan dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara professional dan rasional.
4. *Communication Technician*. Hanya menyediakan layanan teknis komunikasi dan sistem komunikasi dalam organisasi tergantung dari masing - masing bagian atau tindakan (Ruslan, 2008).

Peranan humas dalam manajemen suatu organisasi itu terlihat dengan adanya beberapa aktivitas pokok kehumasan yaitu:

- a. Mengevaluasi sikap atau opini publik;

- b. Mengidentifikasi kebijakan dan prosedur organisasi atau perusahaan dengan kepentingan publiknya;
- c. Merencanakan dan melaksanakan penggiatan aktivitas humas.

Adapun ruang lingkup tugas humas dalam sebuah organisasi atau lembaga dalam berbagai aktivitas adalah sebagai berikut:

- a. Membina hubungan kedalam (*public internal*)

Publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari unit, badan, perusahaan dan organisasi itu sendiri. Seorang humas harus mampu mengidentifikasi atau mengenali hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di dalam masyarakat, sebelum kebijakan itu dijalankan oleh organisasi. (Ruslan, 2008)

- b. Membina hubungan keluar (*public eksternal*)

Publik eksternal adalah publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran publik yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya.

Menurut H. Fayol dalam Ruslan (2008) beberapa kegiatan dan sasaran humas adalah sebagai berikut:

- a. Membangun identitas dan citra perusahaan, yaitu: (a) Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif; (b) Mendukung kegiatan komunikasi timbal balik dua arah dengan berbagai pihak.
- b. Menghadapi krisis, dalam menangani keluhan dan menghadapi krisis yang terjadi dengan membentuk manajemen krisis dan memulihkan krisis tersebut.

- c. Mempromosikan aspek kemasyarakatan; (a). Mempromosikan kebijakan atau program yang menyangkut kepentingan publik; dan (b). Mendukung kegiatan kampanye sosial.

Menurut *Dimock dan Koenig* pada umumnya tugas - tugas dari pihak humas, baik lembaga Pemerintah atau instansi swasta, antara lain:

- a. Mampu menanamkan keyakinan dan kepercayaan serta mengajak masyarakat dalam partisipasinya atau ikut serta melaksanakan program pembangunan di berbagai bidang, sosial, budaya, ekonomi, politik serta menjaga stabilitas dan keamanan nasional;
- b. Kejujuran dan pelayanan dan pengabdian dari aparatur pemerintah yang bersangkutan perlu dipelihara atau dipertahankan dalam melaksanakan tugas serta kewajiban masing-masing;
- c. Upaya memberikan penerangan atau informasi kepada masyarakat tentang pelayanan masyarakat, kebijakan serta tujuan yang akan dicapai oleh pemerintah dalam pelaksanaan program kerja tersebut. (Ruslan, 2008)

Tujuan kegiatan humas adalah usaha agar masyarakat sadar, sengaja, terencana dan terus menerus mengerti dan mengetahui kegiatan yang dilakukan oleh organisasi/lembaga. Selain itu humas merupakan mediator yang berada antara pimpinan organisasi dengan publiknya, baik dalam upaya membina hubungan masyarakat internal maupun eksternal sehingga publik mengetahui rencana kebijaksanaan, aktivitas program kerja dan rencana - rencana usaha

suatu organisasi atau lembaga berdasarkan keadaan, harapan - harapan dan sesuai dengan keinginan publik sasaran.

Kegiatan utama dari humas dalam mewakili *top* manajemen suatu lembaga atau organisasi merupakan bentuk kegiatan *Two Ways Communications* adalah ciri khas dari fungsi dan peranan humas. Hal tersebut dikarenakan salah satu tugas humas bertindak sebagai narasumber informasi (*source of information*) dan merupakan saluran informasi (*channel of information*).

Humas dalam pemerintahan merupakan wadah yang memiliki fungsi dan tugas pokok sebagai penyebar informasi dan corong dari pemerintah guna meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan pembangunan. Selain itu Humas juga memiliki peranan untuk senantiasa meneliti, menganalisa dan menyaring segala kritikan, tanggapan, sikap dan pendapat serta reaksi yang datang dari masyarakat demi kelancaran program - program kebijakan dari pemerintah.

b. Humas Pemerintah

1. Pengertian Humas Pemerintah

Menurut Saputra dan Nasrullah dalam Kussanti dan Leliana (2017) membagi humas pemerintah menjadi dua, yaitu:

a. Humas Pemerintah Pusat (*Center Government*)

Humas pemerintah pusat umumnya bertempat di departemen - departemen, serta badan - badan pemerintah pusat. Tugas humas pemerintah pusat adalah menyebarkan

informasi secara teratur mengenai kebijaksanaan, perencanaan, dan hasil yang telah diraih.

b. Humas Pemerintah Daerah (*Local Government*)

Humas pemerintah daerah pada hakikatnya sama saja dengan humas pemerintah pusat, dalam rangka pengorganisasian dan mekanisme kerja. Bagi Indonesia, sebagai negara besar dengan jumlah penduduk yang begitu banyak terdiri atas suku bangsa yang hidup dengan norma kehidupan dan kebudayaan yang berbeda, mungkin untuk provinsi atau kabupaten tertentu memerlukan tambahan bagian khusus.

Menurut Zaenal dalam Kussanti & Leliana (2017) mengatakan bahwa humas pemerintah pada dasarnya tidak bersifat politis, bagian humas di institusi pemerintah dibentuk untuk mempublikasikan atau mempromosikan kebijakan - kebijakan mereka dengan cara memberikan informasi secara teratur tentang kebijakan, memberikan pelayanan publik, dan berhubungan dengan media.

2. Tugas dan Fungsi Humas Pemerintah

Perbedaan pokok antara tugas dan fungsi humas pemerintah dengan humas non-pemerintah (perusahaan/lembaga komersil) terlihat dari tidak adanya unsur komersial walaupun dalam humas pemerintah juga melakukan hal-hal yang sama dalam publikasi, promosi, dan periklanan.

Humas pemerintah lebih menekankan kepada pelayanan publik (*public service*) atau demi meningkatkan pelayanan mutu. Melalui unit atau program kerja humas tersebut, pemerintah dapat menyampaikan informasi mengenai kebijakan dan tindakan-tindakan tertentu serta aktifitas dalam melaksanakan tugas-tugas atau kewajiban-kewajiban pemerintahan.

Menurut Dimock dan Koenig dalam Trihandayani, dkk (2018), menjelaskan pada umumnya tugas - tugas dan kewajiban dari pihak humas instansi atau lembaga pemerintahan adalah:

- a. Upaya memberikan penerangan atau informasi kepada masyarakat tentang pelayanan masyarakat, kebijakan serta tujuan yang akan dicapai oleh pemerintah dalam melaksanakan program tersebut.
- b. Mampu untuk menanamkan keyakinan dan kepercayaan serta mengajak masyarakat dalam partisipasinya atau ikut serta pelaksanaan program pembangunan di berbagai bidang, sosial, budaya, ekonomi, politik, serta menjaga stabilitas dan keamanan nasional.
- c. Kejujuran dalam pelayanan dan pengabdian dari aparatur pemerintah yang bersangkutan perlu dipelihara atau dipertahankan dalam melaksanakan tugas serta kewajiban masing - masing.

Selain itu, Morrisan dalam Atina (2018) menjelaskan humas pemerintah juga memiliki fungsi untuk membantu menjelaskan kegiatan yang dilakukan oleh organisasi bersangkutan kepada masyarakat dan sebaliknya menerima umpan balik yang diberikan masyarakat dan menyampaikan kepada pimpinan organisasi.

Menurut Ruslan dalam Kussanti & Leliana (2017) humas pemerintahan memiliki fungsi pokok sebagai berikut :

- a. Mengamankan kebijakan pemerintah dan program kerja pemerintah yang diwakilinya.
- b. Memberikan pelayanan, menyebarluaskan pesan-pesan dan informasi mengenai kebijaksanaan sehingga mampu mensosialisasikan program-program pembangunan baik secara nasional maupun daerah kepada masyarakat.
- c. Menjadi komunikator sekaligus mediator yang proaktif dalam menjembatani kepentingan instansi pemerintahan disuatu pihak dan menampung aspirasi atau opini publik, serta memperhatikan keinginan-keinginan dilain pihak.
- d. Berperan secara aktif dalam iklim yang kondusif dan dinamis demi mengamankan stabilitas dan program pembangunan publik baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

B. Komunikasi Krisis

Komunikasi merupakan poin penting dalam setiap kegiatan kehumasan dalam menjaga citra positif lembaga pemerintah di mata masyarakat. Komunikasi yang tidak efektif akan menimbulkan hubungan yang tidak baik pula antara humas pemerintah dengan masyarakat. Sehingga pada saat adanya permasalahan mengenai kebijakan yang ditentang oleh masyarakat dan humas tidak bisa menangani dengan cepat maka bisa berkembang menjadi suatu krisis.

Krisis sebagai proses disampaikan G. Harrison (2005) ketika melakukan riset tentang strategi komunikasi sebagai dasar melaksanakan manajemen krisis, bahwa krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Karena itu, keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak memengaruhi keseluruhan operasional organisasi. Pengambilan keputusan pasti memerlukan pemrosesan informasi dan langkah berani untuk meminimalkan akibat yang tidak diinginkan. Sebuah krisis cenderung menjadi sebuah situasi yang menghasilkan efek negatif yang memengaruhi organisasi dan publiknya, produknya, dan reputasinya (Fearn-Banks, 2007; Mitroff, 2005 dalam Kriyantono 2015).

Ketika organisasi mengalami krisis maka kebutuhan akan informasi seputar krisis terus meningkat. Hal ini karena berkaitan dengan berbagai kepentingan publik organisasi tersebut. Publik

organisasi yang memiliki kepentingan akan merasa khawatir ketika organisasi mengalami krisis. Kekhawatiran ini dapat mengarah pada tindakan-tindakan yang mungkin merugikan organisasi. Oleh karena itu diperlukan strategi komunikasi krisis yang tepat.

Strategi komunikasi krisis merupakan bagian penting dalam manajemen krisis untuk melakukan komunikasi yang intens dengan masyarakat dan menyaring informasi - informasi yang dibutuhkan. Informasi yang kadang tidak jelas dari mana sumbernya dan kebenarannya masih dipertanyakan juga memunculkan rumor yang justru akan membingungkan masyarakat, maka dari itu peran humas harus selalu proaktif menanggapi dan memberikan informasi secara efektif dan efisien untuk meminimalisir informasi tersebut, karena apabila informasi tidak jelas tersebut menyebar luas maka citra organisasi pun terancam.

Praktisi humas harus mementingkan dan memprioritaskan keselamatan masyarakat, oleh karena itu berikut prinsip - prinsip dalam strategi komunikasi krisis oleh Kriyantono (2015) antara lain:

1. Memiliki Tim Komunikasi.

Memiliki tim komunikasi merupakan salah satu tindakan awal yang harus dipersiapkan dalam membangun manajemen krisis. Perencanaan dalam komunikasi krisis harus adanya koordinasi yang sejalan dan sesuai dengan pembagian kerja masing - masing. Tim krisis tidak hanya mengambil di dalam organisasi, misal bisa dari pakar terkait, konsultan eksternal yang sudah ahli

dibidangnya. Tim krisis juga bisa saja dipimpin oleh kepala, CEO, pimpinan, direktur atau bisa dari manajer humas

2. Kontak Media Massa.

Saat krisis terjadi segera melakukan kontak dengan media massa untuk memberikan informasi awal. Pemberian informasi awal yang kredibel berujuan untuk mengurangi spekulasi khususnya di fase awal - awal krisis terjadi. Spekulasi yang dibiarkan akan memunculkan rumor yang memungkinkan lebih dipercaya oleh publik, mempengaruhi persepsi dan dianggap sebagai suatu kebenaran. Media massa merupakan prioritas dalam komunikasi krisis, karenanya segera membentuk media *center* dan secepat mungkin melakukan konferensi pers. Sejak awal terjadinya krisis diusahakan untuk mengkomunikasikan tiga informasi dasar, yaitu:

- a. Inilah yang terjadi (Penyebab terjadinya krisis termasuk siapa saja yang menjadi korban).
- b. Inilah yang telah kami lakukan (Untuk mengatasi masalah dan dampaknya).
- c. Inilah yang kami rasakan tentang peristiwa yang telah terjadi (menyatakan kesedihan, prihatin, bela sungkawa, mohon maaf terlepas itu benar ataupun salah).

3. Fakta – fakta.

Melakukan kegiatan pengumpulan fakta - fakta dan mempersiapkan pernyataan kepada masyarakat. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengurangi resiko munculnya *shock*,

kepanikan dan kekhawatiran masyarakat, kepanikan dapat terjadi jika organisasi tidak memberikan informasi sejak awal sehingga muncul spekulasi. Fakta - fakta harus dikonfirmasi untuk memastikan tidak ada fakta palsu atau tidak ada *miss communication*.

4. Konferensi Pers Berkala.

Menyelenggarakan kegiatan konferensi pers perlu dilakukan secara berkala. Tujuannya untuk *update* informasi sehingga masyarakat tidak kekurangan informasi serta mengcounter berita-berita atau publisitas negatif di media.

5. Tidak menutup informasi.

Terkait dengan memberikan informasi secara reguler kepada publik, organisasi jangan memilih - milih informasi, informasi positif disampaikan dan yang negatif disembunyikan. Meskipun negatif sekalipun harus disampaikan jangan ditutup - tutupi. Kuncinya adalah cara menyampaikan informasi negatif ini jangan sampai membuat reputasi organisasi menurun.

6. Hati-hati Menyampaikan Informasi.

Penyampaian informasi harus berhati - hati pada saat krisis terjadi dan jangan sampai justru dapat menimbulkan permasalahan baru yang membuat situasi menjadi semakin keruh, Jangan terburu - buru dalam menyampaikan informasi. Dalam situasi krisis, desakan media sangat besar, namun demikian hagan memberikan informasi sampai semua fakta atau setidaknya kita

benar-benar mempunyai fakta yang valid. Terkait dengan prinsipnya mengutamakan kepentingan masyarakat, maka organisasi meski berpikiran bahwa krisis membawa akibat yang tidak menyenangkan bagi masyarakat. Karena itu ucapkan kata-kata simpati atau empati kepada mereka. Hindari menyalahkan pihak yang lain terlebih dahulu karena masyarakat akan memberikan persepsi terhadap organisasi lari dari tanggung jawab, tunggu sampai ada hasil investigasi menyeluruh terkait sumber krisis.

7. Komunikasi Reputasi.

Memproteksi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi dimasyarakat, yang biasanya muncul dari diskursus publik media massa. Bersifat dapat dipercaya, keterbukaan dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan. Dengan secara berkala menyediakan dan menyebarkan informasi tentang apa yang telah dilakukan, sedang dilakukan dan akan dilakukan organisasi dalam mengatasi krisis, dan informasi ini tersedia 24 jam. Strategi ini merupakan upaya komunikasi *advocacy* yaitu perusahaan berkewajiban meluruskan informasi yang salah dan menjawab kritikan

8. Satu suara.

Memiliki sistem komunikasi "*one gate communication*" melalui sebuah *media center* dengan satu orang juru bicara. Juru bicara tidak harus CEO, biasanya praktisi humas.

9. Komunikasi empati.

Wujud dari rasa empati: jangan menyebut nama korban sebelum mengkonfirmasi/ mengkontak anggota keluarganya. Hal ini juga untuk mencegah kesalahan identifikasi korban. Kontak juga keluarga korban untuk menanyakan apakah membolehkan anggota keluarga yang menjadi korban untuk dilakukan pemeriksaan lebih lanjut dan di liput oleh media hingga pemakaman. Meskipun krisis bukan kesalahan organisasi, katakan maaf dan keprihatinan serta kesedihan yang mendalam.

10. Banyak Saluran Komunikasi.

Membuka saluran - saluran komunikasi dengan semua pihak yang terdampak oleh krisis. Sering kali terjadi kebersinggungan antara aspek komunikasi dan hukum. Komunikasi krisis mesti menggunakan pendekatan komunikasi bukan pendekatan hukum, meskipun tetap harus berkonsultasi tentang dampak hukum dari suatu peristiwa. Artinya, jangan sampai prinsip hukum mengebiri prinsip komunikasi untuk memberikan informasi kepada publik. Beberapa studi juga membuktikan gagalnya menyediakan informasi, khususnya di saat awal terjadinya krisis, membuat krisis semakin memburuk. Semakin banyak saluran informasi maka penyediaan informasi juga bisa meluas dan mengontrol lingkungan demi keterbukaan dan terjalinnya komunikasi dua arah yang memungkinkan publik memberikan umpan balik.

C. Mengelola Krisis Manajemen

Penelitian tentang komunikasi krisis telah dilakukan dalam berbagai macam peristiwa dan situasi dengan menggunakan berbagai macam metode dan teori. Para ilmuwan yang tertarik pada komunikasi krisis biasanya akan mengkaitkan dengan *Public Relations* dan ketertarikan mereka lebih sering pada bagaimana melindungi dan mempertahankan reputasi sebuah organisasi (Falkheimer & Heide, 2009). Krisis menantang kemampuan organisasi untuk merespons dan meminta pertolongan kerja sama di masyarakat yang membutuhkan upaya komunikasi.

Teori manajemen krisis pada umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan di saat krisis (*crisis decision making*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*). Manajemen bertanggung jawab untuk mencari pemecah masalah dari krisis yang muncul dengan menggunakan strategi manajemen krisis yang mungkin dilakukan.

Mengingat dampak negatif dan kerugian yang sedemikian besar, maka krisis tidak dapat dibiarkan saja tetapi perlu dikelola dengan baik. Menurut Rhenald Kasali (2017) langkah - langkah yang perlu dilakukan dalam mengelola krisis adalah:

- 1) Identifikasi Krisis

Ketika mengidentifikasi krisis, praktisi *Public Relations* melakukan penelitian, yang penelitiannya bisa saja bersifat

informal dan kilat, bila krisisnya terjadi sedemikian cepat. Katakanlah di sini praktisi *Public Relations* mendiagnosis krisis tersebut. Diagnosis itu merupakan langkah awal yang penting untuk mendapatkan data dan informasi yang akan digunakan untuk melakukan tindakan.

2) Analisis Krisis

Data dan informasi yang dikumpulkan tersebut untuk selanjutnya diurai, baik bagian per bagian, artinya melakukan analisis parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk menentukan pengambilan tindakan yang tepat.

Beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan krisis, yakni:

- a. Apa penyebab terjadinya krisis – *What*
- b. Kenapa krisis bisa terjadi – *Why*
- c. Di mana dan kapan krisis tersebut terjadi – *Where and When*
- d. Sejauh mana krisis tersebut berkembang – *How far*
- e. Bagaimana krisis itu terjadi – *How*
- f. Siapa saja yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis – *Who*

3) Isolasi Krisis

Krisis adalah penyakit. Kadang bisa juga berarti lebih dari sekadar penyakit biasa, ia adalah penyakit menular. Untuk mencegah krisis menyebar luas ia harus diisolasi, dikarantinakan sebelum tindakan serius dilakukan.

4) Pilihan Strategi

Sebelum mengambil langkah - langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, perusahaan perlu melakukan penetapan strategi generik yang akan diambil. Ada 3 strategi generik untuk menangani krisis, yakni:

a. *Defensive Strategy* (Strategi Defensif) seperti:

- Mengulur waktu;
- Tidak melakukan apa - apa; dan
- Membentengi diri dengan kuat.

b. *Adaptive Strategy* (Strategi Adaptif) seperti:

- Mengubah kebijakan;
- Modifikasi operasional;
- Kompromi; dan
- Meluruskan citra.

c. *Dynamic Strategy* (Strategi Dinamis). Bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan.

Pilihannya:

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

5) Program Pengendalian

Berdasarkan teori di atas, apabila dikaitkan dengan penelitian ini, akan dilihat strategi komunikasi krisis apa yang dilakukan oleh Humas BKN dalam penanganan pemberitaan terkait kecurangan seleksi CASN tahun 2021. Selain itu, peneliti menganalisis manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh Humas BKN dalam upaya menangani situasi krisis yang tengah dihadapi terkait pemberitaan negatif tentang kecurangan seleksi Calon Aparatur Sipil Negara (CASN) tahun 2021.

2. Tinjauan Konsep

A. Manajemen Krisis

Pada penelitian ini, konsep manajemen krisis digunakan untuk membantu peneliti mengidentifikasi permasalahan yang muncul dengan pemberitaan negatif tentang kecurangan seleksi CASN Tahun 2021 di media *online* yang dihadapi oleh Humas Badan Kepegawaian Negara (BKN).

Mengelola isu yang telah berkembang menjadi sebuah krisis, dibutuhkan praktisi Humas atau *Public Relations* untuk melakukan apa yang disebut dengan manajemen krisis. Pada penelitian ini, manajemen krisis digunakan untuk menjelaskan permasalahan yang terjadi. Manajemen krisis digunakan untuk membantu melihat perkembangan masalah dengan menggunakan konsep manajemen krisis.

Manajemen krisis adalah proses saat organisasi berhadapan dengan isu yang sudah tidak dapat dikontrol. Apabila suatu organisasi

telah mengalami krisis, maka Humas atau *Public Relations* harus mengadakan serangkaian manajemen krisis guna mengatasi krisis tersebut supaya krisis tersebut tidak terus berkembang dan nantinya akan berakibat buruk bagi organisasi.

Krisis adalah situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat membuat baik atau buruk, jika dipandang kaca mata bisnis, titik krisis merupakan penentu selanjutnya (*Steinberg*, 1998 dalam Kristanti, 2021). Menurut Fink (1986) dalam Nova (2011), pada bukunya *Crisis Management Planning for the Inevitable* mendefinikan krisis sebagai berikut:

“Crisis is an unstable time or state of affair in which a decisive change is impending-either one with the distinct possibility of a highly desirable and extremely positive outcome, or one with the distinct possibility of a highly undesirable outcome. It is usually a 50-50 proposition, but you can improve the odds ”

Definisi krisis juga dikemukakan oleh Powell (2005) dalam Aziz dan Wicaksono (2020) pada bukunya *Crisis-A Leadership Opportunity*, menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan (*chaos*) dan dapat menghancurkan organisasi tersebut tanpa adanya tindakan nyata.

Pengertian Manajemen menurut Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien

untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen krisis adalah sebuah seni dari menghilangkan banyak risiko dan ketidakpastian untuk membuat kita dapat mengontrol takdir kita sendiri (Fink, 1986 dalam Nirmalasari, 2020).

Dari kedua definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terjadi tindakan - tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan seorang *Public Relations* untuk mengatasi krisis yang menimpa organisasi atau perusahaan. Manajemen krisis juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang *Public Relations* untuk memimpin, melakukan peranan komunikasi dan mengatur atau mengelola arus informasi untuk menciptakan pemahaman dari permasalahan, mengatasi krisis, kepentingan publikasi dan menciptakan citra positif bagi lembaga atau perusahaan yang diwakilinya.

Menurut *Smith* (2005) dalam Nirmalasari (2020) mengemukakan bahwa manajemen krisis merupakan sebuah proses yang digunakan oleh suatu organisasi berkaitan dengan isu - isu yang diluar kendali. Sedangkan dari sudut pandang *Public Relations*, manajemen krisis adalah pendekatan yang terstruktur dalam penanganan suatu kejadian, dengan tujuan untuk memberikan strategi komunikasi yang tepat sehingga informasi yang diberikan sampai kepada khalayak dengan cepat, meminimalisasi risiko kesalahan informasi dan membantu mengurangi kerugian.

Menurut Ruslan (2014) mendefinisikan manajemen krisis dalam kehumasan yaitu “Strategi *Public Relations* dalam membentuk manajemen khusus menghadapi krisis yang berlangsung dengan suatu tindakan perencanaan yang telah dipersiapkan untuk mencegah meluasnya dampak negatif yang ditimbulkan dari suatu peristiwa krisis. Di samping itu membuka saluran informasi atau timbal balik serta tetap menjaga hubungan yang baik dengan kalangan instansi terkait, khususnya pihak pers atau media massa dengan tetap mempertahankan kepercayaan publik serta citra baik bagi lembaga atau perusahaan atau produk yang diwakilinya.

Situasi krisis pada suatu organisasi akan menimbulkan hal - hal sebagai berikut:

1. Peningkatan intensitas masalah.
2. Masalah - masalah menjadi sorotan publik, baik melalui liputan media massa ataupun informasi yang disebarakan melalui mulut ke mulut.
3. Dapat mengganggu kelancaran kegiatan dan aktifitas bisnis sehari - hari, dan mengganggu nama baik serta citra perusahaan.
4. Merusak sistem kerja, etos kerja, sendi - sendi perusahaan secara total yang mengakibatkan lumpuhnya kegiatan perusahaan.
5. Masalah yang dihadapi di samping membuat perusahaan menjadi panik, tidak jarang membuat masyarakat ikut-ikutan panik.
6. Tekanan dan campur tangan pemerintah, yang mau tidak mau turut serta mengatasi masalah yang timbul.

7. Dampak atau efek dari krisis tersebut tidak saja merugikan perusahaan yang bersangkutan, tetapi masyarakat tertentu juga ikut merasakan akibatnya.

B. Tahapan Krisis

Praktisi Humas atau *Public Relations* disuatu organisasi yang terkena krisis perlu mengetahui krisis tersebut telah masuk ke dalam tahapan apa. Menurut Fink (1986) dalam Riadi (2020), tahapan krisis adalah sebagai berikut:

1. Tahap Prodromal.

Krisis pada tahap ini sering dilupakan orang karena perusahaan masih bergerak dengan lincah. Padahal, pada tahap ini bukan pada tahap krisis sudah kronis (meledak), melainkan krisis sudah mulai muncul. Tahap prodromal sering disebut juga *warning stage*, karena ia memberi tanda bahaya mengenai masalah yang harus segera diatasi. Menurut Ruslan (2014), suatu krisis besar biasanya bermula dari krisis yang kecil-kecil sebagai pertanda atau gejala awal (*sign of crisis*) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang bakal muncul dimasa yang akan datang. Ini disebut prakrisis (*predromal crisis*). Banyak terjadi, suatu malapetaka atau krisis besar dimulai dari hal-hal yang sepele dan sebetulnya sudah diketahui gejala-gejalanya oleh yang berwenang, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tidak diambil tindakan pengamanan tertentu.

Krisis pada tahap ini juga merupakan bagian dari *turning point*. Bila manajemen gagal mengartikan atau menangkap sinyal ini, krisis akan

bergeser ke tahap yang lebih serius yaitu tahap akut. Tahap prodromal biasanya ditandai dengan munculnya salah satu dari tiga gejala berikut ini:

- a. Jelas sekali. Gejala - gejala awal kelihatan jelas sekali. Misalnya muncul selebaran gelap di masyarakat, ketika karyawan datang pada manajemen meminta kenaikan upah, atau ketika pihak manajemen berbeda pendapat secara tegas.
- b. Samar - samar. Gejala yang muncul tampak samar - samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian. Misalnya, peraturan pemerintah (deregulasi), munculnya pesaing baru atau tindakan (ucapan) pemimpin opini. Semuanya terjadi secara samar - samar, ini artinya perusahaan atau organisasi memerlukan bantuan para analisis untuk menganalisis hal - hal yang samar - samar itu sebelum tergulung oleh ombak krisis.
- c. Sama sekali tidak kelihatan. Gejala - gejala krisis bisa tidak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya segalanya tampak baik - baik saja. Untuk itu perusahaan perlu melakukan general *check-up* secara rutin, misalnya 3 atau 6 bulan sekali, dengan memanggil konsultan. Metode yang biasanya dipakai adalah manajemen audit yang menyangkut segala aspek di dalam perusahaan.

2. Tahap Akut.

Tahap akut merupakan pola krisis dimana persoalan mulai muncul ke permukaan. Tahap ini terjadi biasanya karena kelengahan

manajemen untuk menanggapi tahap prodromal. Tidak jarang, pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda memanfaatkan krisis ini secara maksimal. Tahapan ini terjadi ketika krisis telah muncul ke permukaan atau ke publik sehingga para konsumen telah mengetahui krisis yang terjadi pada produk tersebut. Pada tahap ini krisis sudah kelihatan dan orang menyadari krisis sudah terjadi. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut ini adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitasnya ditentukan oleh kompleksnya permasalahan. Tahap akut merupakan antara krisis berikutnya, yakni tahap kronis.

Meski bukan disini awal mulanya krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar - samar atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Dalam banyak hal, krisis yang akut sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya sinyal - sinyal yang muncul pada tahap peringatan (prodromal) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul amat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis. Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak

yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh kompleksnya permasalahan.

Pada masa akut ini, tindakan utama pihak perusahaan adalah menarik segera produk (*product recall*) yang tercemar tersebut dari pasaran agar tidak berjatuh korban baru pada pihak konsumen. Tindakan ini dimaksudkan agar lebih memprioritaskan pencegahan (*preventive*). Pada saat terjadi krisis tersebut, tugas perusahaan bukanlah mencari penyebab (*why*), tetapi adalah menghindarkan (*how to avoid*) jatuhnya korban yang baru.

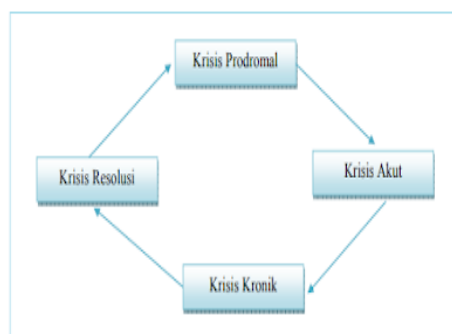
3. Tahap Kronis.

Tahap ini disebut sebagai tahap *recovery* atau *self analysis*. Di dalam perusahaan, tahap ini ditandai dengan perubahan struktural. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah - langkah pembersihan. Pada tahap ini krisis telah berlalu dan yang tinggal hanyalah puing - puing masalah akibat krisis. Korban juga sudah banyak yang berjatuh akibat krisis ini. Jadi tahap ini lebih menyoal bagaimana membersihkan kerusakan - kerusakan akibat krisis. Ini merupakan tahap untuk melakukan pemulihan dan analisa diri. Ada langkah-langkah yang dilakukan, seperti pergantian manajemen, perusahaan struktur perusahaan atau perubahan nama perusahaan. Tahap kronis adalah tahap terenyuh. Kadang-kadang dengan bantuan seorang krisis manager yang handal, perusahaan akan memasuki keadaan yang lebih baik, sehingga pujian-pujian berdatangan dan penyembuhan (resolusi) mulai berlangsung.

Masa krisis ini adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali dari masyarakat, disamping juga merupakan masa untuk mengadakan intropeksi ke dalam dan keluar mengapa peristiwa tersebut bisa terjadi. Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bisa terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sedia kala.

4. Tahap Resolusi (Penyembuhan).

Tahap ini adalah tahap penyembuhan (pulihan kembali) dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, tetap perlu berhati - hati, karena riset dalam kasus - kasus krisis menunjukkan bahwa krisis tidak akan berhenti begitu saja pada tahap ini. Krisis umumnya berbentuk siklus yang akan membawa kembali keadaan semula di tahap prodromal. Pada tahap penyembuhan atau tahap resolusi, manajemen harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti sediakala hingga dapat melanjutkan aktivitas sebelumnya dengan normal kembali.



Gambar 2.1
Tahapan krisis
(Sumber: Fink (1986) dalam Riadi (2020))

C. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pikir adalah model konseptual bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Peneliti menjelaskan masalah pokok penelitian tentang analisis strategi komunikasi krisis badan kepegawaian negara republik indonesia dalam penanganan krisis humas pada pemberitaan media online.

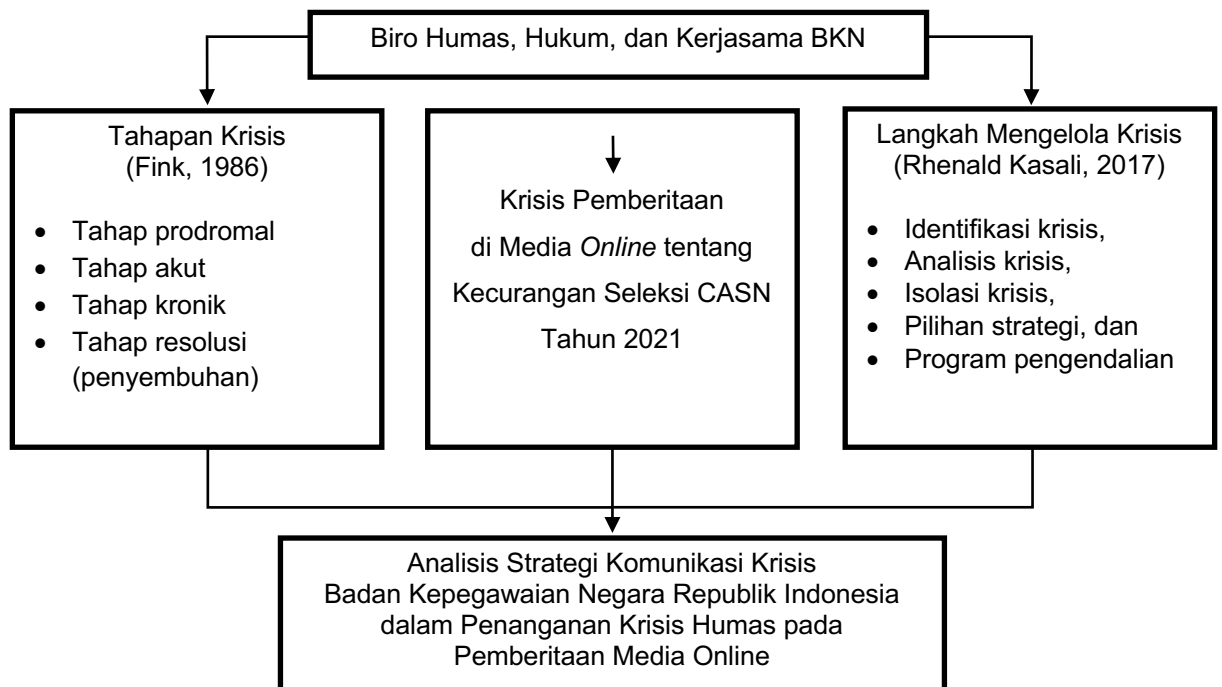
Krisis adalah kejadian besar yang tidak diharapkan yang berpotensi memberikan dampak negatif bagi organisasi dan publiknya serta dapat mengganggu operasional organisasi juga mengancam eksistensi organisasi. Krisis yang dihadapi oleh BKN adalah pemberitaan negatif mengenai kecurangan seleksi CASN yang dilaksanakan pada tahun 2021 dimana pemberitaan di media *online* baik di media massa *online* maupun di media sosial mendapat atensi yang tinggi dari masyarakat. Sehingga diperlukan penanganan krisis yang tepat melalui manajemen komunikasi krisis dan strategi komunikasi krisis.

Biro Humas, Hukum, dan Kerjasama BKN adalah salah satu unit kerja di bawah Sekretariat Utama BKN yang salah satu fungsinya yakni melaksanakan urusan hubungan masyarakat. Berdasarkan Keputusan Kepala BKN Nomor: 6.3 Tahun 2022. Kepala Biro Humas, Hukum, dan Kerjasama BKN ditunjuk menjadi ketua tim pelaksana manajemen komunikasi krisis di BKN.

Manajemen komunikasi krisis adalah hal yang paling penting yang menentukan keberhasilan Humas dalam menangani suatu krisis, karena manajemen komunikasi krisis merupakan suatu hal yang fundamental demi

terciptanya koordinasi dan suasana yang lebih baik. Oleh karena itu, dalam menjalankan manajemen krisis yang baik perlu komunikasi krisis yang baik, dibutuhkan rencana strategi komunikasi krisis yang tepat agar krisis dapat ditangani secara efektif dan efisien. Pada penelitian ini peneliti memfokuskan manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh Humas BKN pada tahapan manajemen krisis yang dikemukakan oleh Fink (1986 dalam Kasali, 2017) yakni tahap prodromal, tahap akut, tahap kronik, dan tahap resolusi (penyembuhan).

Selanjutnya, peneliti melakukan analisis terhadap langkah – langkah pengelolaan manajemen krisis dan pilihan strategi komunikasi krisis yang digunakan oleh Humas BKN dimana terdapat tiga strategi generik untuk menangani krisis, yakni: *defensive strategy*, *adaptive strategy*, dan *dynamic strategy* (Kasali, 2017). Berdasarkan penjelasan di atas peneliti membuat bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2
Kerangka Pemikiran