

THESIS

**STRATEGI MANAJEMEN KRISIS SEBAGAI PROSES
PENGENDALIAN DAN PENCEGAHAN KRISIS (STUDI
KASUS PADA STAF OPERASI KODAM XIV / HASANUDDIN)**

**CRISIS MANAGEMENT STRATEGY AS A CRISIS CONTROL AND
PREVENTION PROCESS (CASE STUDY ON KODAM XIV /
HASANUDDIN OPERATIONS STAFF)**

disusun dan diajukan oleh

**MARLINA ZEBUA
A012212031**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

THESIS

**STRATEGI MANAJEMEN KRISIS SEBAGAI PROSES
PENGENDALIAN DAN PENCEGAHAN KRISIS (STUDI
KASUS PADA PADA STAF OPERASI KODAM XIV /
HASANUDDIN)**

**CRISIS MANAGEMENT STRATEGY AS A CRISIS CONTROL AND
PREVENTION PROCESS (CASE STUDY ON KODAM XIV /
HASANUDDIN OPERATIONS STAFF)**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister
disusun dan diajukan oleh

**MARLINA ZEBUA
A012212031**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI MANAJEMEN KRISIS SEBAGAI PROSES
PENGENDALIAN DAN PENCEGAHAN KRISIS
(STUDI KASUS PADA KODAM XIV/HASANUDDIN
DISOPSDAMXIV/HASANUDDIN)

disusun dan diajukan oleh :


MARLINA ZEBUA
A012212031


Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **15 APRIL 2023**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001


Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Ketua Program Studi,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,


Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Marlina Zebua
NIM : A012212031
Program Studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Skripsi/Tesis/Disertasi Dengan berjudul :

“Strategi Manajemen Krisis sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus pada Kodam XIV / Hasanuddin di Sopsdam XIV / Hasanuddin)”

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta. Apabila di kemudian hari Skripsi/Tesis/Disertasi karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhan adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 2023

Yang menyatakan,



METERA
TEMPEL
10000
78ANXX050620874

Marlina Zebua

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
KATA PENGANTAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	3
1.2. Rumusan Masalah.....	17
1.3. Tujuan Penelitian	18
1.4. Manfaat Penelitian	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
2.1. Manajemen Strategi.....	22
2.2. Manajemen Krisis	26
2.3. Defenisi Manajemen Krisis.....	34
2.3.1. Tahapan Manajemen Krisis.....	36
2.3.2. Pendekatan Manajemen Krisis	37
2.3.3. Lingkungan Bisnis	39
2.3.4. Krisis terkait Lingkungan Bisnis Eksternal.....	40
2.3.5. Krisis terkait Lingkungan Bisnis Internal	41

2.4. Pendekatan Manajemen Krisis untuk Krisis Lingkungan Bisnis Eksternal	43
2.4.1. Teori Manajemen Krisis.....	44
2.4.2. Manajemen Krisis keterampilan untuk mencegah bencana, seri Harvard Business Essentials III, (2012).....	45
2.4.3. Langkah-langkah yang disarankan untuk mengembangkan pendekatan proaktif untuk manajemen krisis lingkungan eksternal adalah :....	46
2.5. Formulasi Strategi.....	50
2.6. Alat Analisa	52
2.6.1. Matriks SWOT	52
2.6.2. PESTEL ANALYSIS	55
2.7. Tinjauan Empiris	60
BAB III KERANGKA PIKIR	63
BAB IV METODE PENELITIAN	70
4.1. Rancangan Penelitian	70
4.2. Lokasi dan Waktu	71
4.3. Populasi dan Sampel.....	72
4.4. Jenis dan Sumber Data	72
4.5. Teknik Pengumpulan Data	73
4.6. Teknik Analisa Data.....	73
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	79
5.1. Hasil	79

5.2. Pembahasan.....	105
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	114
6.1. Kesimpulan	114
6.2. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA.....	117

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Maktris Internal Strategic Factor Analysis Summary	75
Tabel 4.2. Maktris External Strategic Factor Analysis Summary.	75
Tabel 5.1. Analisis EFE	89
Tabel 5.2. Analisis IFE.....	91
Tabel 5.3. PESTLE+ Model Analisis Resiko.....	94
Tabel 5.4. PESTLE+ Model Analisis Resiko untuk COVID-19.....	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Lingkungan Bisnis	40
Gambar 2.2.	Lingkaran dual-konsentris	44
Gambar 2.3.	Diagram Analisis SWOT	54
Gambar 2.4.	Ringkasan literatur fokus pada pendekatan manajemen krisis	62
Gambar 3.1.	Kerangka Tahapan Krisis	65
Gambar 3.2.	Kerangka Pikir	66
Gambar 3.3.	Kerangka Konsep	67
Gambar 3.4.	Formulasi SOP	68
Gambar 4.1.	Diagram Kuadran SWOT	76

KATA PENGANTAR

Tiada kata yang paling indah selain puji dan rasa syukur kepada Allah SWT, yang telah menentukan segala sesuatu berada di tangan-Nya, sehingga tidak ada setetes embun pun dan segelintir jiwa manusia yang lepas dari ketentuan dan ketetapan-Nya. Alhamdulillah atas hidayah dan inayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan proposal yang berjudul " **STRATEGI MANAJEMEN KRISIS SEBAGAI PROSES PENGENDALIAN DAN PENCEGAHAN KRISIS (STUDI KASUS PADA STAF OPERASI KODAM XIV / HASANUDDIN)**, yang merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal ini masih jauh dari sempurna, hal itu disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Besar harapan penulis, semoga proposal ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak lain pada umumnya. Dalam penyusunan proposal ini, penulis banyak mendapat pelajaran, dukungan motivasi, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan proposal ini.

Penulis

Marlina Zebua

ABSTRAK

MARLINA ZEBUA, *Strategi Manajemen Krisis sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus pada Kodam XIV/ Hasanuddin di Sopsdam XIV/ Hasanuddin)* (dibimbing oleh Abd. Rahman dan M. Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menggambarkan strategi manajemen krisis sebagai proses pengendalian dan pencegahan krisis (studi kasus pada Kodam XIV/ Hasanuddin). Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan. Data primer diperoleh melalui pengamatan, penyebaran kuesioner, dan wawancara mendalam untuk mengetahui persepsi responden terhadap beberapa indikator yang dipertimbangkan. Data dianalisis menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dengan metode analisis SWOT dan Pestel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan strategi analisis SWOT dan Pestel dihasilkan kekuatan dan ancaman dari masalah pencegahan dan pengendalian manajemen krisis, yakni: 1) meningkatkan kualitas dan ketersediaan sarana dan prasarana kesehatan; 2) meningkatkan tingkat kepercayaan dan dasar hukum yang jelas terhadap kinerja staf Operasi KODAM XIV Hasanuddin; 3) meningkatkan efektivitas kinerja pegawai khususnya staf operasional KODAM XIV Hasanuddin; 4) meningkatkan produktivitas hubungan kerja sama antarpersonel dan penguasaan manajemen krisis melalui koordinasi antarpersonel dan *stakeholder*. Strategi manajemen krisis dengan kerangka kerja harus mampu menangani *trade-off* yang melekat pada dua pendekatan ini, yakni mempersiapkan krisis klasik melalui prosedur operasi standar dan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan mengembangkan kapasitas yang dapat disesuaikan dan fleksibel untuk krisis baru.

Kata kunci: manajemen krisis, analisis SWOT, analisis Pestel



ABSTRACT

MARLINA ZEBUA. *Crisis Management Strategy as A Crisis Control and Prevention Process (Case Study on Kodam XIV/Hasanuddin at Sopsdam XIV/Hasanuddin)* (Supervised by Abd. Rahman Kadir and M. Sobarsyah).

This study aims to describe the Crisis Management Strategy as a Crisis Control and Prevention Process (Case Study on the Operations Staff of the XIV/Hasanuddin Military Command). Data collection was carried out by means of library research, field studies, used for primary data collection through observation and distribution of questionnaires to determine respondents' perceptions of the several indicators considered and in-depth interviews. Data analysis was done with quantitative and qualitative approaches with the method of SWOT analysis and Pestel analysis. The results of the study show that the SWOT and Pestel analysis strategies produced in this study are the strengths and threats of crisis management prevention and control issues as follows. Increasing the quality and availability of health facilities and infrastructure, Increasing the level of trust and a clear legal basis for performance Operational staff of KODAM XIV Hasanuddin, Improving the effectiveness of employee performance, especially operational staff of KODAM XIV Hasanuddin, Increasing the productivity of cooperative relations between personnel and mastery of crisis management through coordination between personnel and stakeholders. A crisis management strategy with a framework must be able to handle the trade-offs inherent in these two approaches: preparing for classic crises through standard operating procedures and predetermined plans and developing adaptable and flexible capacities for new crises.

Keywords: crisis management, SWOT analysis and PESTEL analysis



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Wabah virus COVID-19 yang telah menjadi krisis kesehatan dunia. Hal ini tidak hanya berpengaruh pada kesehatan manusia, tetapi juga memiliki efek berjenjang pada sektor sosial, ekonomi, dan keamanan. Banyaknya orang yang mengalami kehilangan pekerjaan (PHK), yang meningkatkan jumlah pengangguran dan pada gilirannya meningkatkan jumlah orang yang hidup dalam kemiskinan, adalah contoh bagaimana pandemi telah mempengaruhi kondisi ekonomi dan sosial masyarakat. Selain itu, industri keamanan dipengaruhi oleh efek domino ekonomi sosial, seperti ancaman terhadap keamanan dan ketertiban umum akibat meningkatnya tingkat kejahatan pandemi. Informasi bahaya yang meningkat berdasarkan sistem peringatan dini yang ada dan evaluasi dampak yang akan terjadi pada masyarakat merupakan indikator status siaga darurat, yaitu situasi di mana kemungkinan ancaman bencana telah mengakibatkan terjadinya bencana (INDONESIA 2018). Karena corona virus disease 2019 (Covid-19) sudah dianggap sebagai pandemi, Indonesia harus waspada dan siap siaga. Dampaknya akan sangat luas, tidak hanya mempengaruhi kesejahteraan masyarakat tetapi juga politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan, dan keamanan. Dalam situasi ini, Indonesia harus melibatkan masyarakat serta sistem kesehatan yang mendukung dan tidak bisa hanya mengandalkan tenaga dan fasilitas medis saja (Putri 2020). Pemerintah telah melakukan berbagai tindakan untuk memerangi pandemi COVID-19, dimulai dengan pembentukan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 yang bekerja sama dengan nomor kementerian/lembaga terkait dan pemerintah daerah. Kementerian Pertahanan dan Angkatan Darat Tentara Nasional Indonesia

(TNI) merupakan dua lembaga pertahanan yang turut serta dalam upaya penanggulangan COVID-19. Namun, ada keuntungan dan kerugian keterlibatan militer dalam memerangi COVID-19 dan menyesuaikan diri dengan normal baru. Beberapa orang melihatnya sebagai hal yang biasa, sementara yang lain mempertanyakan perlunya melibatkan militer. Kritikus mengkritik sejumlah hal, termasuk lamanya operasi militer dan keputusan politik yang harus diambil sebelum penempatan. Selain Perang, urgensi dan perhitungan dampak keterlibatan terhadap kesiapan TNI dalam menjalankan tugas pokoknya bila sewaktu-waktu diperlukan. Selain itu, masuknya militer ke dalam kehidupan sipil dikhawatirkan dapat menimbulkan konflik di masyarakat dan pelanggaran HAM ketika terjadi penyalahgunaan wewenang.. Kompleksitas ancaman berubah sebagai akibat dari perkembangan strategis baik ancaman militer maupun nirmiliter. Pertahanan negara berfungsi sebagai sarana mewujudkan dan menegakkan pertahanan Negara Kesatuan Republik Indonesia di seluruh wilayahnya. Membangun dan memperkuat kemampuan dan daya tangkal negara dan bangsa serta menangkal setiap ancaman merupakan tujuan negara pertahanan yang telah diatur dan dipersiapkan oleh pemerintah sejak dini. (Sari, Sulistyani, and Pertiwi 2020) .

Analisis setiap proses di setiap tahap krisis mengungkapkan beberapa masalah dalam strategi perusahaan dan sekaligus mengungkap karakteristik tertentu yang telah terbukti membantu. Tahap pra-krisis menggambarkan bagaimana masing-masing perusahaan telah menetapkan strategi mereka. Apakah perusahaan menggunakan strategi tarik atau dorong dan tarik tidak memberikan banyak bukti tentang hasilnya. Meskipun diakui bahwa persediaan yang rendah dapat membuat perusahaan terkena potensi krisis, karena mereka tidak akan dapat memenuhi permintaan pelanggan. Pola umum diamati pada lima studi kasus; memiliki persediaan rendah dan pemasok tunggal untuk komponen tertentu. Dengan demikian, strategi push, pull, atau campuran tidak dapat menjadi penentu hasil, tetapi kurangnya sumber alternatif memang dapat

menghancurkan. Lebih-lebih lagi, memiliki hubungan dekat dengan pemasok dapat membantu pemulihan perusahaan dengan cepat (Ponis and Ntalla 2016).

Krisis sejatinya terjadi ketika struktur kelembagaan suatu sistem sosial mengalami kondisi yang relatif kuat penurunan legitimasi karena fungsi layanan utamanya terganggu atau mengalami kelebihan beban". Dalam mengantisipasi krisis semacam itu, diperlukan kemampuan prediktif dan perencanaan skenario serta rencana aksi yang dapat dijalankan . Ada beberapa masalah dasar yang perlu dipertimbangkan oleh pemimpin organisasi untuk mengelola krisis secara strategis: persiapan, kemampuan pengambilan keputusan yang cepat, dan sejauh mana manajemen dan pencegahan krisis telah diintegrasikan ke dalam manajemen strategis organisasi. Langkah dalam mempersiapkan krisis adalah dengan mempertimbangkan apakah organisasi memiliki sumber daya yang diperlukan. Bagian integral dari mengelola situasi krisis adalah memiliki jumlah tenaga kerja yang cukup dengan keterampilan yang diperlukan. Kemudian manajer dapat membuat keputusan yang berwawasan luas di bawah tekanan dan ketidakpastian yang sangat besar. Mengintegrasikan manajemen krisis dalam manajemen strategis organisasi sangat penting. Selain itu, proses organisasi harus didefinisikan untuk rencana aksi krisis dan akan melibatkan keahlian seorang manajer krisis untuk mengatasi situasi krisis dan membawa rasa kenormalan bagi organisasi. Selain itu, proses dan prosedur harus diterapkan untuk mencegah krisis berulang (Taneja et al. 2014).

Kontribusi dari studi kasus ini adalah untuk menekankan bahwa krisis tidak lebih dari momen tertentu dalam kehidupan organisasi. Pertama, krisis dapat diatasi dengan beberapa keberhasilan jika manajemen krisis hanya bertindak dengan posisi kelembagaan yang koheren yang tidak dapat dilaksanakan tanpa dipersiapkan selama kehidupan normal organisasi. Maka krisis tidak dapat dianggap sebagai sebuah kehancuran tetapi harus dipikirkan melalui rutinitas alami

organisasi. Oleh karena itu, pelatihan untuk mengatasi krisis menyiratkan pelatihan orang, penerapan prosedur krisis untuk mengatur tindakan selama periode terdegradasi, yang merupakan cara tradisional untuk mendefinisikan manajemen krisis. Untuk mengatasi krisis tampaknya membutuhkan sarana khusus, tetapi juga sarana yang tidak “berorientasi krisis”. Manajemen pemangku kepentingan sebelum krisis berkontribusi untuk menemukan pengetahuan tindakan dan hubungan yang dapat berguna selama krisis ketika diputuskan untuk mengambil posisi kelembagaan yang bertanggung jawab seperti yang dilakukan perusahaan. Pendekatan jangka panjang selama kehidupan normal organisasi memungkinkan selama krisis untuk mengaktifkan beberapa orang yang terkait dengan pemangku kepentingan utama atau keahlian yang ditahan sesuai dengan posisi kelembagaan yang dipilih. Dalam kasus perusahaan, penentuan posisi yang bertanggung jawab dipilih sebagai pimpinan untuk manajemen krisis dimungkinkan karena posisi yang sama adalah hal yang biasa dalam sifat hubungan masyarakat untuk organisasi publik ini. Padahal, hubungan dengan publik merupakan kesibukan sehari-hari bagi perusahaan. Penyisipan perusahaan semacam ini ke lingkungan perkotaan kota sangat penting untuk keberhasilan manajemen krisis yang didasarkan pada posisi kelembagaan yang bertanggung jawab. Kedua, cara melihat pemangku kepentingan melalui isu-isu spesifik dan tidak hanya untuk pemangku kepentingan itu sendiri, berkontribusi untuk menguraikan kerangka baru yang dapat ditindaklanjuti selama krisis. Faktanya, untuk menemukan pertaruhan utama sebelum krisis mengundang para manajer untuk memformalkan pengetahuan dan hubungan khusus tersebut dengan pemangku kepentingan agar dapat ditindaklanjuti di masa depan. Ini harus diformalkan sebagai kelas masalah yang bisa sangat dekat dengan masalah krisis (Gand, Acquier, and Szpirglas 2005).

Pemangku kepentingan merasakan tanggung jawab krisis yang tinggi, organisasi disarankan untuk memberikan strategi respons yang

lebih akomodatif guna meminimalkan risiko pemangku kepentingan. Strategi respons organisasi dapat menjadi penting untuk mengelola evaluasi sosial, dan semakin banyak tanggung jawab atas krisis yang dikaitkan dengan organisasi, semakin banyak kerusakan yang dapat diharapkan. . Sementara minat di bidang ini tumbuh, masih ada sejumlah peluang. Misalnya, bahkan dengan adanya strategi respons krisis yang dijalankan dengan baik, organisasi cenderung mengalami evaluasi sosial yang negatif. Namun, dalam kasus yang jarang terjadi, krisis yang ditangani dengan baik dapat meningkatkan persepsi sosial (Bundy et al. 2017).

Manajemen krisis adalah tentang membuat keputusan strategis utama dalam situasi abnormal, tidak stabil, dan kompleks, manual yang panjang dan rumit dari jenis yang akrab bagi manajer insiden akan lebih menjadi penghalang daripada bantuan. Rencana manajemen krisis “bukanlah panduan tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya dalam situasi tertentu” melainkan kerangka kerja di mana keputusan yang baik dapat diambil (Mehr and Jahanian 2016). Kontribusi TNI dalam mengurangi dampak COVID-19 , menurut UU TNI No. 34 Tahun 2004, pandemi merupakan salah satu jenis bencana yang harus dikelola. Partisipasi ini berada di bawah tajuk "Operasi Militer Selain Perang" (OMSP). Operasi karantina yang efektif untuk pemulangan pekerja imigran dari Shanghai, yang dilakukan di Natuna pada Januari 2020, menunjukkan peran penting yang dimainkan TNI. Tugas Pokok dan Strategi TNI Tanggung jawab utama TNI secara tegas dituangkan dalam UU 34 Tahun 2004, yang memungkinkan TNI melakukan operasi militer, termasuk OMP dan OMSP, dalam rangka pertahanan negara. Sebagai salah satu alat negara, TNI sangat terlibat dalam persoalan pandemi COVID-19 saat ini yang mengancam keamanan negara dan bangsa Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk merespon COVID-19, perlu dirancang strategi operasional yang memadai dan efektif. Menurut Clausewitz, memanfaatkan kekuatan TNI untuk melawan musuh (COVID-

19) dan mencegahnya menyebar atau menjangkiti rakyat Indonesia. kebijakan TNI ke depan dalam menangani krisis semacam ini harus diubah di tengah pandemi COVID-19. berdasarkan analisis Clausewitz tentang tujuan dan taktik utama TNI . Untuk mengalahkan musuhnya, dalam hal ini wabah COVID-19, TNI harus mengerahkan seluruh sumber dayanya. Hal ini semakin menunjukkan bahwa TNI merupakan salah satu alat negara yang sangat mampu dan siap sedia setiap saat untuk merespon kondisi krisis nasional, yang dalam pandangan Liddle Hart merupakan seni para jenderal dan mencakup, pertama, mobilisasi sumber daya secara masif dan kecepatan tinggi. reaksi dibandingkan dengan lembaga lain (STRATEG 2021).

Salah satu arti dari manajemen sesungguhnya adalah tinjauan terhadap perkara-perkara parsial dan mengaplikasikan solusi yang mendesak terhadap berbagai cabang dan peristiwa-peristiwa baru, serta menangani berbagai persoalan manusia yang sedang terjadi dalam berbagai perkara biasa disertai dengan pandangan masa depan dan kesiapan solusi-solusi pengganti jika dibutuhkan. Saat ini peningkatan jumlah krisis, sering kali terdiri dari ancaman baru. Lingkungan bisnis saat ini membutuhkan rencana yang kuat di seluruh perusahaan untuk menghadapi krisis yang tidak terduga. Reputasi dan merek perusahaan, serta kepercayaan dan loyalitas pemangku kepentingan, merupakan faktor penting yang melatarbelakangi manajemen krisis. Manajemen krisis pada institusi pemerintah berbanding lurus dengan efektivitas diseminasi informasi pada seluruh stakeholder (Carlson, Jakli, & Linos, 2018). Manajemen krisis perusahaan adalah sebagai proses sistematis yang berpotensi untuk mengidentifikasi dan memprediksi krisis selama proses mencoba. (Moses & Ramezan 2016).

Krisis global telah menjadi fenomenal yang terjadi setiap harinya. Pentingnya para pemimpin mempelajari faktor internal dan eksternal yang bertanggung jawab atas situasi krisis dan untuk mengidentifikasi strategi organisasi untuk mencegah krisis serta mengelola krisis yang terjadi

secara efektif dan efisien. Dengan memahami apa itu situasi krisis dan penyebabnya serta bagaimana mengelola dan mencegahnya secara strategis dan taktis. Seorang pemimpin organisasi harus memiliki pandangan yang berorientasi pada manajemen krisis. Selain itu, mereka harus terus menerus siap mengubah filosofi, keputusan dan Tindakan manajemen mereka. Krisis dapat terjadi dalam organisasi kecil atau besar dan pada tingkat yang berbeda didalamnya. Dengan meningkatkan globalisasi, perataan dunia dan langkah strategis organisasi untuk menjadi lebih kompetitif, para pemimpin organisasi yang mengidentifikasi berbagai cara agar krisis dapat diantisipasi dan dicegah serta bagaimana krisis dapat dikelola. Kekuatan organisasi yang utama adalah kemampuan untuk mengelolah situasi krisis yang tidak terduga secara strategis. Di pucuk pimpinan, para pemimpin memainkan peran strategis dalam keberlanjutan organisasi untuk memberikan kontribusi nyata melalui persiapan awal, termasuk inisiatif keselamatan dan keamanan, pengembangan kepemimpinan, manajemen bakat, dan rencana komunikasi yang solid untuk mendukung manajemen krisis.

Perencanaan manajemen krisis menjelaskan bagaimana sebuah organisasi akan bereaksi terhadap krisis, termasuk siapa yang akan terlibat dan apa yang akan mereka lakukan. Rencana tersebut berusaha untuk meminimalkan bahaya dan memulihkan operasi segera mungkin. Krisis datang dalam berbagai bentuk, tetapi umumnya mereka mengancam operasi, reputasi, keuangan, atau tujuan strategi organisasi. Beberapa krisis membahayakan kehidupan, Kesehatan, dan keselamatan. Perencanaan manajemen krisis adalah bagian kunci dari manajemen krisis. Dari survei Deloitte disebuah perusahaan besar diseluruh dunia, 84 persen memiliki rencana manajemen krisis, naik dari 49 persen, menurut asurvei Deloitte serupa tentang manajemen krisis dari tahun 2015. (Deloitte 2018). Sebuah perencanaan manajemen krisis sangat kuat pentingnya dalam sebuah organisasi karena keadaan darurat dan bencana lebih serih terjadi pada banyak orang. Pada tahun 2019, sebuah organisasi

perusahaan konsultan PwC mewancarai lebih dari 2.000 eksekutif senior di seluruh dunia dan menemukan bahwa 69 persen pernah mengalami setidaknya satu krisis organisasi perusahaan dalam lima tahun terakhir; pada kenyataannya, para eksekutif ini mengalami rata-rata tiga krisis selama periode yang sama. Dalam sebuah kejatuhan krisis hampir terdapat 20 kategori berbeda, dimana yang paling umum adalah krisis keuangan atau terkait likuiditas, kegagalan teknologi, dan kegagalan operasi. Kejahatan dunia maya, bencana alam media social viral, dan perilaku buruk kepemimpinan juga menonjol dalam daftar. Perencanaan membantu organisasi menahan dan mengurangi efek negatif dari krisis, yang dapat mencakup kerusakan reputasi, kehilangan operasi, dan masalah hukum, atau peraturan. Krisis bahkan dapat membuat sebuah organisasi perusahaan tutup atau pun perpecahan dan keruntuhan suatu organisasi. Contoh klasik dari krisis perusahaan adalah kasus *Enron Corporation*, yang runtuh pada awal 2000an karena skandal yang dimulai dengan peluasan akuntansi. Menurut Badan Manajemen Darurat Federal,⁴⁰ hingga 60 persen usaha kecil berhenti beroperasi setelah bencana.

Keputusan Presiden Nomor 11 Tahun 2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). Keputusan Presiden tersebut menetapkan COVID-19 sebagai jenis penyakit yang menimbulkan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat (KKM) dan menetapkan KKM COVID-19 di Indonesia yang wajib dilakukan upaya penanggulangan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Sehubungan dengan itu dikuatkan dengan Keputusan Presiden Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19) Sebagai Bencana Nasional. Dimana Pembatasan Pemberlakuan Kegiatan Masyarakat yang disingkat dengan PPKM adalah kebijakan yang dibuat untuk mencegah, mengurangi, dan memutuskan rantai penyebaran pencegahan Corona Virus Disease 2019 (COVID-19). Sehubungan diperkuatnya Keputusan Presiden Nomor 12

Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Nonalam Penyebaran *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19). Pandemi Covid-19 telah meluas dan menyebar secara global tidak kurang dari 218 negara yang telah terpapar termasuk Indonesia. Sehingga memaksa negara melakukan pembatasan sosial dimana pada saat itu dilakukan penerapan PPKM secara Nasional. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, Indonesia telah memprediksi bahwa risiko “ketidakpastian” masih akan berpengaruh signifikan pada perkembangan perekonomian Indonesia dan juga dunia. Maksud dan prosedur manajemen krisis mencakup pembuatan program atau mekanisme pencegahan yang mencegah potensi krisis, menangani kerugian dan kerusakan secara efektif, dan memulihkan kinerja bisnis (Shrivastava, Mitroff, Miller dan Miglani, 1988; Valackiene, 2011). Peran penting manajemen krisis dimainkan oleh tim krisis yang dapat secara efektif dan fleksibel menanggapi situasi (Shrivastava dan Mitroff 1987; Pearson dan Clair, 1998; King, 2002; Zuzak dan König, 2009; Antusak, 2009; Sahin, Ulubeyli dan Kazaza, 2015; Mikušová dan Horvathova, 2019). Prosedur dan mekanisme manajemen krisis harus diintegrasikan ke dalam strategi organisasi secara keseluruhan, yang harus direvitalisasi setelah setiap situasi krisis baru (Shrivastava dan Mitroff 1987; Preble, 1997; Spillan, 2000; Antušák, 2013; Crandall, Parnell dan Spillan, 2013; Mikusova dan Horvathova, 2019). Manajemen krisis dapat dilihat sebagai bagian penting, seringkali kritis, dari manajemen strategis di mana potensi ancaman harus diidentifikasi (Gundel, 2005; Khodarahmi, 2009). Dalam manajemen dan strategi krisis, kita dapat melihat beberapa fitur umum, yang meliputi analisis lingkungan yang konsisten, kerjasama dengan pemangku kepentingan dan aktivitas manajemen puncak. Upaya bersama mengarah pada penciptaan skenario dan rencana krisis yang dapat dianggap baik sebagai prosedur manajemen krisis maupun sebagai bagian sentral dari proses perencanaan strategis (Schoemaker, 1993). Kita dapat melihat beberapa fitur umum, yang meliputi analisis lingkungan

yang konsisten, kerjasama dengan pemangku kepentingan dan kegiatan manajemen puncak. Upaya bersama mengarah pada penciptaan skenario dan rencana krisis yang dapat dianggap baik sebagai prosedur manajemen krisis maupun sebagai bagian sentral dari proses perencanaan strategis (Schoemaker, 1993). Kita dapat melihat beberapa fitur umum, yang meliputi analisis lingkungan yang konsisten, kerjasama dengan pemangku kepentingan dan kegiatan manajemen puncak. Upaya bersama mengarah pada penciptaan skenario dan rencana krisis yang dapat dianggap baik sebagai prosedur manajemen krisis maupun sebagai bagian sentral dari proses perencanaan strategis (Schoemaker, 1993).

Komando Daerah Militer XIV/Hasanuddin meliputi wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat dan Sulawesi Tenggara. Didalam pola operasi selain perang, TNI-AD lahir dari rayat pejuang yang tumbuh bersama seluruh komponen, memiliki jiwa dan kepribadian yang dipedomani dan dijunjung tinggi oleh Bangsa Indonesia. Dimana terdapat operasi yang dapat dilakukan oleh TNI AD yaitu operasi bantuan khususnya bantuan dalam penanggulangan bencana yang terjadi di wilayah negara kesatuan republik Indonesia. Maka dalam hal ini TNI AD memiliki peran yang penting dalam penanggulangan bencana di wilayah negara kesatuan Republik Indonesia khususnya di Wilayah Kodam XIV/Hasanuddin. Staf Operasi Tentara Nasional Indonesia, disingkat Sops TNI AD, adalah badan staf umum TNI yang berkedudukan langsung dibawah Panglima TNI dan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari dibawah koordinasi Kasum TNI. Sops TNI bertugas membantu Panglima TNI menyelenggarakan fungsi staf di bidang operasi dan Latihan dalam rangka penggunaan Kekuatan TNI untuk mendukung tugas pokok TNI. Berkaitan dengan peran dan fungsi peran Sops TNI, Sopsdam XIV/Hasanuddin sesuai Fungsi utama guna pelaksanaan tugas pada Perpang Npmor 46 TH 2013 pasal 2, Sops TNI mempunyai fungsi utama sebagai: (1) Perumus kebijakan Panglima TNI dalam perencanaan program dan anggaran bidang operasi; (2) Merencanakan penyusunan strategi dan

pengembangan operasi, organisasi operasi serta sistem dan peranti lunak operasi; (3) Perencana dan pengendali latihan gabungan, latihan kesiapsiagaan dan latihan khusus TNI; (4) Perumus kebijakan dan petunjuk Panglima TNI untuk pengerahan, pengendalian kekuatan, kesiapsiagaan Satuan dan perencana program, pengendali operasi dukungan pemeliharaan dan perdamaian dunia serta misi internasional lainnya; (5) Perencana dan pengendali penyelenggaraan kegiatan kerjasama keamanan perbatasan; (6) Perumus kebijakan, pengendali survei dan pemetaan serta pendistribusi peta-peta untuk kepentingan tugas TNI; dan (7) Perencana dan pengendali penyelenggaraan latihan bersama dengan negara lain. Sehubungan dengan itu Menyikapi permasalahan dimasa depan guna mewujudkan keberhasilan dimana suatu usaha usaha Kodam XIV/HASANUDDIN dalam menghadapi ancaman kedepan untuk mendorong pemulihan ekonomi yaitu salah satunya dibidang ketahanan pangan. karena memiliki peran strategis dan sangat menentukan bagi kelangsungan hidup bangsa dan negara. Saat ini negara sedang mengalami tantangan yang luar biasa. Krisis demi krisis terjadi. Akibat Pandemi Covid-19. Pandemi Covid-19 belum usai, rivalitas terus menajam, perang terjadi. Dan dampak berbagai krisis tersebut terhadap ketahanan pangan, energi, dan keuangan sangat dirasakan dunia terutama negara berkembang. Sesuai tugas TNI AD yang diamanatkan dalam Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 Pasal 7 ayat (2) butir b Operasi Militer Selain Perang (OMSP) sub butir 9, yaitu "Membantu tugas pemerintahan di daerah" melalui fungsi utama pembinaan Teritorial, juga menjadi sarana bagi prajurit Kodam XIV/Hasanuddin utamanya para Babinsa untuk terus bersama-sama dengan rakyat mengatasi permasalahan yang ada di wilayah masing-masing yaitu salah satunya adalah termasuk di bidang pertanian serta mendukung program pemerintah dalam menghadapi krisis saat ini. Demi mendukung pemulihan dibidang ekonomi. Dimana Kegiatan peningkatan ketahanan pangan yang dilaksanakan oleh Satkowil jajaran Kodam

XIV/Hasanuddin juga sejalan Pasal 8 poin d tugas TNI AD, "Melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan di darat" terutama yang terkait dengan penyiapan potensi sumber daya alam khususnya logistik wilayah. Dalam hal ini jajaran Kodam XIV/Hasanuddin melaksanakan Pembinaan Ketahanan Pangan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif, efisien, ramah lingkungan dan berkelanjutan. Dimana Sesuai dengan studi pendahuluan di Kodam XIV/HASANUDDIN studi Kasus di Sopsdam XIV/HASANUDDIN dimana sesuai Rencana Kodam XIV/HASANUDDIN menghadapi Kontijensi tahun 2023 dalam rangka OMSP (operasi militer selain perang). Dasar keputusan Panglima TNI No KEP/817/X/2020 tanggal 15 oktober 2020 tentang petunjuk refisi keputusan rencana kontijensi Kotamaops TNI, Surat perintah Panglima TNI No SPRIN/2670/XII/2021 Tanggal 15 Des 2021 tentang perintah keputusan rencana kontijensi Kotamaops TNI Tahun 2023, dan Surat perintah Pangdam XIV/HASANUDDIN No SPRIN/42/I/2022 tanggal 6 Januari 2022 tentang perintah keputusan rencana kontijensi Kotamaops TNI Tahun 2023. Dengan memiliki maksud dan tujuan memberikan gambaran tentang rencana Tindakan Kodam XIV/HASANUDDIN dalam menghadapi kontijensi pada waktu tahun 2023 dalam rangka OMSP untuk tujuan sebagai masukan kepada pimpinan TNI dan sebagai pedoman satuan Kodam XIV/HASANUDDIN dalam menghadapi Kontijensi Tahun 2023. Dimana peneliti berpedoman dengan Analisa kontijensi. Analisa kontinjensi merupakan tinjauan dari berbagai aspek intelijen baik perkiraan intelijen strategis jangka pendek di wilayah Kodam XIV/Hasanuddin periode tahun 2021. Dapat memprediksi hakekat ancaman yang paling mungkin terjadi di wilayah Prov. Sulsel, Sulbar dan Sultra melalui analisa kontijensi berdasarkan skala prioritas sehingga dapat mengantisipasi pada pelaksanaan tugas. Analisa Kontijensi Berdasarkan Skala Prioritas dimana Dinamika perkembangan lingkungan strategis yang terjadi pada tatanan global dan regional akan berdampak

pada kondisi IPOLEKSOSBUD dan kondisi stabilitas pertahanan dan keamanan nasional. Hal tersebut kemungkinan akan terjadi seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, krisis energi pangan dan air, perubahan iklim, ancaman Aksi Radikalisme dan Terorisme, konflik horizontal/vertikal, permasalahan WNA/TKA dan Pandemi Covid-19. Menyikapi berbagai potensi ancaman tersebut maka Kodam XIV/Hasanuddin sebagai salah satu bagian dari komponen utama pertahanan negara perlu mengantisipasi setiap kontinjensi yang kemungkinan akan ditimbulkan seperti Pengamanan VVIP, aksi Radikalisme dan Terorisme, Konflik Sosial, Bencana Alam dan Pandemi Covid-19 (Pasal-12) Tugas satuan). Namun saat ini peneliti Fokus pada pasca Bencana alam dan Pandemi Covid-19. Sehubungan dengan itu jelas dampak dari penerapan PPKM sangat berpengaruh dibidang ekonomi. Dimana 1.893 personel Pengamanan dari TNI, Polri dan instansi terkait dalam mengamankan rencana aksi unjuk rasa disiapsiagakan kawal demo pada 21 april 2022 di Makassar dan baru baru ini terjadi demo mahasiswa akibat penolakan kenaikan BBM bulan September 2022. (sumber: Staf Operasional Kodam XIV/Hasanuddin).

Pandemi Covid-19 berada pada prioritas kesembilan dalam kontinjensi di wilayah Kodam XIV/Hasanuddin dengan **nilai indeks 0,0338**. Hal ini dapat ditinjau dari beberapa aspek kriteria dalam penilaian kontinjensi. Berdasarkan tren kejadian, pandemi Covid-19 di Indonesia berawal pada bulan Maret 2020 dan terus meningkat penyebarannya sampai dengan saat ini di seluruh wilayah Indonesia termasuk wilayah Kodam XIV/Hasanuddin. Berdasarkan perkiraan (*Forecasting*), pandemi Covid-19 di Indonesia, khususnya wilayah Kodam XIV/Hasanuddin pada tahun 2023 masih akan berlangsung meskipun sudah dilakukan vaksinasi. Hal ini dikarenakan tingkat kesadaran masyarakat untuk menerapkan protokol kesehatan masih relatif rendah dan keberadaan varian baru dari Covid-19 yaitu Varian Omicron, tidak menutup kemungkinan akan masuk di wilayah Kodam XIV/Hasanuddin. Kemampuan Kodam XIV/Hasanuddin

dalam menanggulangi pandemi Covid-19 sangat terbatas dihadapkan dengan jumlah masyarakat yang terpapar Covid-19 dan tingkat kesadaran masyarakat yang masih rendah. Munculnya pandemi Covid-19 sangat berdampak terhadap perubahan tata kehidupan masyarakat Indonesia baik dari aspek ekonomi maupun sosial budaya. Selain itu pandemi Covid-19 juga berdampak besar terhadap kehidupan manusia karena penyebaran Covid-19 terjadi sangat cepat dan meluas yang berakibat pada kematian. Pandemi Covid-19 terjadi diseluruh wilayah Kodam XIV/Hasanuddin dan bersifat meluas penularannya tidak mengenal Usia, Jenis Kelamin, dan Status Sosial.

Diperkuat dengan Instruksi Presiden No 4 Tahun 2022 tentang percepatan penghapusan kemiskinan ekstrem di seluruh wilayah Republik Indonesia pada Tahun 2024, melalui keterpaduan dan sinergi program, serta kerja sama antar kementerian/Lembaga maupun pemerintah daerah maka TNI pun diikut sertakan. Data inflasi Indonesia tahun 2022 tingkat inflasi tahun kalender (Januari-Agustus) 2022 sebesar 3,63 persen dan tingkat inflasi tahun ke tahun (Agustus 2022) terhadap Agustus 2021) sebesar 4,69 persen. Data inflasi Prov Sulsel tahun 2022 pada triwulan II 2022 melanjutkan kinerja positif dengan tumbuh meningkat dibandingkan triwulan sebelumnya. Ekonomi Sulsel tercatat tumbuh 5,18%(YOY), lebih tinggi dibandingkan triwulan sebelumnya yang tumbuh 4,28%(YOY). Relaksasi aktivitas yang bertepatan dengan HBKN Ramadhan dan Idul Fitri merupakan faktor utama pendorong pertumbuhan ekonomi triwulan II 2022. (sumber: Staf Teritorial Kodam XIV/Hasanuddin). Saat ini sedang terjadi krisis khususnya dibidang ekonomi. Dimana usaha Kodam XIV/Hasanuddin yaitu dengan program TNI manunggal air dan saat ini sudah berjalan di lima Kodim, kegiatan Pangdam Polibek 8370 Polibek, percepatan Vaksinasi dan Vaksinasi PMK. Dalam rangka mengatasi dan mendukung pemerintah dimana saat ini kemiskinan ekstrim pasca bencana pandemic. Perencanaan krisis berusaha membuat suatu organisasi lebih tangguh dan lebih mampu menghadapi efek jangka

panjang dari krisis. Perencanaan manajemen krisis adalah tanggung Jawab pemimpin manajemen krisis dan tim mereka, Bersama dengan dukungan kelangsungan bisnis, manajemen resiko, hukum, dan departemen khusus lainnya.

Perencanaan manajemen krisis sangat penting karena orang yang mengalami stress dapat membuat keputusan yang buruk dan mungkin secara tidak sengaja memperpanjang atau memperburuk krisis. Mengambil Tindakan yang cepat dan konstruktif mungkin merupakan kunci untuk kelangsungan hidup suatu organisasi. Setelah krisis, sebuah rencana membuat karyawan tetap fokus pada prioritas utama organisasi dan memerangi ketakutan dan ketidakpastian yang dapat memperburuk kerusakan. Selain itu, Latihan membuat rencana dapat membantu mengidentifikasi ancaman, meminimalkan kemungkinannya, dan meningkatkan respons. Sehingga studi kasus ini dapat dipergunakan oleh organisasi manapun untuk menerapkan manajemen krisisn dimana mampu mempersiapkan organisasi untuk mengatasi bencana yang tidak terduga dengan cara, mempersingkat dan mengurangi dampak krisis serta melindungi karyawan dan siapapun yang berpengaruh, mampu memperthankan operasi dan produktivitas sebanyak mungkin serta melindungi reputasi ataupun citra sebuah organisasi.

1.2. Rumusan Masalah

Suatu bencana atau pun ancaman terjadi seketika dan sulit diprediksi kapan akan terjadi sehingga menimbulkan banyak persoalan dalam penanganannya dimana diperlukan upaya dalam menanggulangi bencana secara terkodinir meliputi upaya pencegahan, kesiapsiagaan, tanggap darurat dan pemulihan oleh semua komponen bangsa sesuai peran, fungsi dan tugas nya. Dimana dalam perencanaanya untuk disertakan 10 elemen penting yaitu analisis risiko, protokol aktivasi, rantai komando, rencana pusat komando, rencana tindakan respon, program

komunikasi internal dan eksternal, sumber daya, pelatihan dan tinjauan. Dimana rencana krisis yang baik memiliki berbagai elemen yang mempersiapkan anggota tim krisis untuk secara efektif melakukan tugas etika krisis terjadi, perencanaan dapat beradaptasi dengan perubahan keadaan dan dapat melaksanakannya secara realistis dibawah tekanan. Berdasarkan latar belakang tersebut rumusan masalah adalah “Bagaimana membentuk Strategi Managemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin)”

1.3. Tujuan Penelitian

A. Tujuan Umum

Menggambarkan Strategi Managemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin).

B. Tujuan Khusus

Untuk Organisasi harus menggunakan rencana manajemen krisis strategis dalam Strategi Managemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin)

1) Yang mencakup hal-hal yang relevan berikut ini:

- Sistem manajemen krisis formal dengan rencana tindakan yang telah diuji dan ditinjau sebelumnya sehingga manajemen krisis terintegrasi dengan baik ke dalam manajemen strategis organisasi;
- Keterlibatan pemimpin organisasi dari semua bidang fungsional sehingga mencakup spesialisasi dalam tim manajemen krisis;
- Identifikasi kemungkinan kejadian atau skenario yang dapat menyebabkan situasi krisis dan kemungkinan dampaknya terhadap organisasi;

- Identifikasi proses kunci, sumber daya, pemimpin organisasi, pemangku kepentingan, dan pilihan strategis dalam mengatasi situasi krisis;
 - Rencana pelaksanaan yang terus menerus, diperbarui dan dievaluasi yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi.
- 2) Untuk Karyawan perlu diberdayakan dan dipersiapkan untuk situasi dan peristiwa krisis dalam Strategi Manajemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus Pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin)
- Mereka harus berpengetahuan dan mampu bertindak dan memanfaatkan sumber daya organisasi yang tersedia.
 - Mereka harus mampu memanfaatkan manusia, media sosial, dan keterampilan komunikasi lainnya untuk menyampaikan pesan organisasi selama masa krisis.
 - Mereka harus menjalankan kepemimpinan yang kuat untuk membantu mengelola situasi dan peristiwa krisis dan mencegahnya terulang kembali.
- 3) Upaya yang dilakukan untuk melibatkan pemangku kepentingan dalam penanganan krisis dalam Strategi Manajemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus Pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin). Ini termasuk:
- Memahami pemangku kepentingan online dan menyerahkan media. - Melibatkan dan memantau media sosial.
 - Memasukkan pemangku kepentingan sebagai bagian integral dari rencana aksi manajemen krisis yang dapat dijalankan.
- 4) Perusahaan harus mengadakan sesi pelatihan manajemen krisis sehingga para eksekutif, pemimpin tim, dan semua karyawan mengetahui protokol, prosedur, dan rencana tindakan untuk diterapkan ketika ada krisis yang akan datang dalam

Strategi Manajemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis (Studi Kasus Pada Kodam XIV/Hasanuddin di Sopsdam XIV/Hasanuddin)

1.4. Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan dalam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen.

B. Manfaat Praktis

1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen

Penelitian ini dapat menjadi masukan dan wawasan bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen dalam pengetahuan Strategi Manajemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis.

2) Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen

Bagi tenaga pengajar penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menjadi referensi dalam mendidik mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Manajemen dalam pengetahuan Strategi Manajemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis.

3) Organisasi TNI (TNI-AD)

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi saran untuk Pimpinan Komando Atas TNI (TNI-AD) dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan anggota TNI

(TNI-AD) dalam pengetahuan Startegi Managemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis.

4) Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Pascasarjana Magister Managemen

Penelitian ini dapat mengukur kemampuan dan pengetahuan dalam pengetahuan Startegi Managemen Krisis Sebagai Proses Pengendalian dan Pencegahan Krisis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategi

Manajemen strategis sebagai disiplin berasal dari tahun 1950-an dan 60-an. Meskipun ada banyak kontributor awal untuk literatur ini, salah satu perintis yang paling berpengaruh, Alfred Chandler, menyadari pentingnya mengoordinasikan berbagai aspek manajemen di bawah satu strategi yang mencakup semuanya. Sebelumnya berbagai fungsi manajemen dipisahkan dengan sedikit koordinasi atau strategi secara keseluruhan. Di bidang manajemen, manajemen strategis melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajer organisasi atas nama pemangku kepentingan, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana organisasi beroperasi (Pfeffer & Salancik, 2015).

Manajemen Strategik merupakan sebuah proses di mana manajemen mengambil inisiatif atas izin pemilik bisnis untuk menggunakan sumber daya dan meningkatkan produktivitas perusahaan mereka. Semua tindakan harus mencerminkan misi, visi, tujuan, dan kebijakan organisasi itu sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara mendesain dan mengimplementasikan program yang bertujuan untuk meraih tujuan dan sumber daya yang tersedia harus digunakan secara benar. Manajemen Strategis merupakan tingkat tindakan manajerial yang mengutamakan tujuan dari pada siasat. Manajemen strategis memberikan arah yang akan diambil organisasi. Bagaimanapun juga, hal ini tidak hanya terbatas pada manajer, namun juga direktur dan pemegang saham lain dalam struktur manajemen internal. Keseluruhan manajemen strategis adalah proses berkelanjutan yang mengontrol organisasi dan industri yang mempengaruhinya. Manajemen strategis

mengevaluasi pesaingnya dan menentukan metode untuk menghadapi dan bersaing dengan mereka. Langkah pertama yang diambil dalam manajemen strategis adalah kompilasi dan penyebaran misi organisasi. Kedua, kemampuan personel yang terorganisir dengan baik dan rantai komando yang jelas dan baik, memungkinkan krisis yang ada dapat dikelola dengan cepat. Ketiga, kemampuan yang tinggi dalam mengakses atau melaksanakan segala bidang tugas negara dalam kondisi krisis berskala besar. Keempat, budaya hirarki dan struktur komando yang tegas sangat berguna dalam merespon krisis nasional berskala besar (Taufiqurokman 2016).

Ada 3 tahapan manajemen strategis adalah sebagai berikut:

1. Tahap Formulasi: Tahap ini melibatkan pengembangan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan eksternal bagi organisasi, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, membuat keputusan strategis, dan memilih strategi mana yang akan diterapkan. Fred R. David memecah proses perumusan strategi menjadi tiga tahap aktivitas: tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. [David, 1996]. Membahas apakah akan memperluas atau mendiversifikasi bisnis, apakah akan memasuki pasar luar negeri, apakah akan bergabung dengan perusahaan lain atau membentuk usaha patungan, serta bagaimana mencegah pengambilalihan yang tidak bersahabat, semuanya adalah bagian dari proses pembuatan strategi.
2. Tahap implementasi, kadang-kadang disebut sebagai tahap tindakan, memerlukan pembuatan tujuan tahunan, mengawasi kebijakan, menginspirasi pekerja, dan menyediakan sumber daya untuk memungkinkan strategi yang direncanakan dipraktikkan. Penciptaan struktur organisasi yang sukses, pengelolaan inisiatif pemasaran, perencanaan anggaran, pembuatan dan penggunaan sistem informasi, dan pengikatan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi adalah beberapa hal yang termasuk dalam

kategori ini. Kemampuan interpersonal penting dalam hal ini. Dalam model rantai komando, di mana strategi harus dijalankan setepat mungkin (menghindari bias yang tidak perlu di setiap bagian struktur organisasi), Von Clausewitz (2006) berpendapat bahwa strategi bukan hanya aktivitas pemecahan masalah tetapi juga terbuka dan kreatif untuk mempertajam masa depan.

Manajemen strategi perusahaan dapat dibuat dengan mengembangkan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, menilai dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, mempertimbangkan opsi lain, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan dalam situasi tertentu. Rentang perumusan strategi mencakup inisiatif baru yang akan dikerjakan, inisiatif yang harus ditinggalkan bisnis, mengalokasikan sumber daya keuangan dan non keuangan, menentukan apakah pengembangan kegiatan atau diversifikasi produk diperlukan, memilih pasar domestik atau internasional, menentukan apakah merger atau akuisisi diperlukan atau tidak, dan menghindari akuisisi perusahaan oleh perusahaan saingan. Strategi harus signifikan untuk manajemen strategis jika ingin menciptakan keunggulan komparatif dan akhirnya, keunggulan kompetitif. Menempatkan Rencana ke dalam Praktek umumnya dikenal sebagai tahapan kegiatan manajemen strategis. Korporasi secara bertahap mengimplementasikan rencana ini dengan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, mengembangkan prosedur, menginspirasi staf, dan mengalokasikan sumber daya untuk memungkinkan strategi yang dikembangkan untuk diterapkan.

Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung perkembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan sistem informasi, memotivasi sumber daya manusia agar mau berjalan dan bekerja dengan sebaik mungkin. Implementasi strategi memerlukan disiplin dan kinerja tinggi serta kompensasi jasa yang memadai. Beberapa hal yang termasuk dalam evaluasi strategi:

1. Mengkaji variabel internal dan eksternal yang mendasari setiap rencana yang dijalankan.
2. Evaluasi kinerja yang telah dibuat
3. Jika terdapat ketidaksesuaian, tindakan perbaikan harus dilakukan. Karena sukses, bisnis harus mengevaluasi rencana ini. Kesuksesan di masa depan tidak akan datang dari apa yang Anda lakukan saat ini. Faktanya, kesuksesan perusahaan saat ini seringkali dapat menyebabkan masalah besar.

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Ini adalah aktivitas manajerial tingkat tertinggi, biasanya dirumuskan oleh Dewan direksi dan dilakukan oleh Chief Executive Officer (CEO) dan tim eksekutif organisasi (Ayitey, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajemen strategis memberikan arahan keseluruhan untuk suatu perusahaan dan melibatkan penentuan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana tersebut. Strategi telah dipelajari selama bertahun-tahun oleh para pemimpin bisnis dan ahli teori bisnis. Namun, belum ada jawaban pasti tentang apa sebenarnya strategi itu. Sebagian percaya harus melakukan analisis saat ini dengan hati-hati, mengantisipasi perubahan di pasar atau industri, dan, dari sini, merencanakan bagaimana strategi akan berhasil di masa depan, sementara itu yang lain berpikir bahwa masa depan terlalu sulit untuk diprediksi, dan lebih suka mengembangkan strategi secara organik (Bukhari, 2019). Salah satu konsep awal strategi mendefinisikan strategi sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Myers & Chandler, 1962).

Strategi menentukan arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, dan mereka mengatakan bahwa hal itu harus menentukan bagaimana sumber daya harus dikonfigurasi untuk

memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (Johnson & Scholes, 2005). Definisi lain menurut (Ayitey, 2010) menyebutkan strategi adalah cara perusahaan mengarahkan dirinya sendiri ke pasar tempat ia beroperasi dan ke arah perusahaan lain di pasar tempat ia bersaing. Ini adalah rencana yang dirumuskan organisasi untuk mendapatkan keunggulan berkelanjutan atas persaingan. Pada akhirnya setiap organisasi dan perusahaan harus memiliki strateginya sendiri untuk memastikan setiap aktivitas dan usahanya merupakan sebuah langkah terbaik menghadapi persaingan dan bergerak ke arah pencapaian tujuan utama perusahaan.

Model Manajemen Krisis strategis diperlukan dari rencana manajemen krisis strategis serta dampaknya satu sama lain dan hasil keseluruhan dari rencana yang diterapkan secara efisien dan efektif. Unsur-unsur tersebut meliputi perencanaan skenario, rencana aksi manajemen krisis yang dapat dijalankan, daftar pemimpin organisasi dan pemangku kepentingan yang diberdayakan, kebutuhan akan sumber daya dan proses organisasi yang siap diakses untuk digunakan sesuai kebutuhan, dan kemampuan dan pemanfaatan komunikasi, termasuk media sosial (Joyce 2022).

2.2. Manajemen Krisis

Beberapa institusi atau organisasi memandang krisis sebagai penyakit manajemen yang parah yang sulit diobati atau dipulihkan. Bergantung pada keyakinan, sikap, dan tindakan yang diadopsi oleh organisasi atau perusahaan, krisis mungkin menawarkan peluang untuk berubah dengan cara yang mengarah pada kejayaan atau kehancuran. Untuk mencegah krisis lebih lanjut, semua pemangku kepentingan harus memiliki rencana kesiapsiagaan dan penanganan yang solid. Sebuah rencana unik yang dapat merespon, menangani, dan menangani krisis dengan cepat dan tepat diperlukan untuk mengatasi krisis tersebut. Rencana ini harus memasukkan faktor komunikasi sebagai komponen

kunci dalam penyelesaian krisis. Ketidakpastian, konflik kepentingan, keterlibatan emosional, dan berkembangnya opini publik dapat dilawan melalui strategi komunikasi yang efektif (Kadirya 2012).

Dalam melihat sifat manajemen krisis, pertama-tama kita harus mengenali apa yang bukan manajemen krisis. Manajemen krisis bukanlah manajemen yang salah. Seringkali, karena perencanaan yang tidak tepat atau tidak memadai atau tidak adanya perencanaan substantif sama sekali, perusahaan bisnis terlibat dalam reaksi situasional tipe krisis yang teratur. Tanpa urutan prioritas, manajemen perusahaan jarang mengetahui situasi yang mana meminta perhatian segera dan mana yang tidak. Sebagai hasilnya mereka seringkali tidak dapat terus berfungsi dalam menghadapi situasi krisis yang sebenarnya. Ini salah urus. Manajemen krisis dalam bisnis internasional harus terdiri dari pendekatan sistematis untuk menangani krisis nyata sehingga organisasi dapat terus berfungsi secara normal di sebagian besar operasinya. Manajemen krisis juga bukan solusi perbaikan cepat. Ini memerlukan identifikasi, mempelajari dan meramalkan masalah krisis dan menetapkan cara-cara khusus yang akan memungkinkan organisasi untuk mencegah atau mengatasi krisis. Manajemen krisis biasanya tidak hanya diwakili oleh unit operasional yang terpisah. Ini biasanya merupakan konglomerat unit operasional yang disatukan untuk mengelola situasi tertentu. Dan terakhir, manajemen krisis tidak mengharuskan semua personel, atau bahkan sejumlah besar personel, berhenti berfungsi untuk mengatasi setiap krisis. Pada intinya, manajemen krisis menyediakan perusahaan bisnis dengan respon yang sistematis dan teratur terhadap situasi krisis. Tanggapan ini memungkinkan organisasi untuk melanjutkan operasi sehari-hari sementara krisis sedang dikelola. Selanjutnya, manajemen krisis yang sistematis menciptakan sistem deteksi atau peringatan dini. Banyak krisis dapat dicegah atau setidaknya diatasi dengan lebih efektif melalui deteksi dini. Selain itu, perusahaan bisnis harus memanfaatkan keahlian individu yang tepat dari berbagai bidang operasional untuk merencanakan dan mengelola situasi krisis.

Istilah "manajemen krisis" umumnya digunakan karena dapat diterapkan pada berbagai keadaan yang mungkin mengganggu kegiatan normal dalam suatu organisasi. Istilah "krisis" jelas akan berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Selain itu, beberapa organisasi akan lebih suka mengganti kata "krisis" dengan kata "masalah". Alih-alih menyebutnya "manajemen krisis", itu mungkin disebut sebagai "manajemen masalah". Namun, label bukanlah hal yang penting. Yang penting adalah cara keseluruhan di mana perusahaan secara sistematis dan terus menerus mengaudit lingkungan dan operasinya di semua area pasarnya dan merencanakan bagaimana krisis, bagaimanapun ditafsirkan, dapat dikelola dengan tepat untuk kepentingan organisasi. Krisis dapat didefinisikan dengan berbagai cara tetapi persepsi yang paling umum tentang krisis adalah situasi yang berbeda dari lingkungan bisnis normal dan yang perlu ditangani untuk menghindari masalah tak terlihat di masa depan yang menyebabkan kerugian bagi perusahaan. Kerugian dapat berupa pendapatan, pangsa pasar atau citra merek di pasar. Krisis bagi perusahaan dapat mengambil banyak bentuk. Apakah itu kebetulan, keuangan, hukum atau lainnya, ada satu hal yang dimiliki oleh semua perusahaan yang terkena dampak; kebutuhan kritis untuk respons manajerial dan operasional yang sukses serta komunikasi yang efektif dengan pemangku kepentingan eksternal dan internal . Krisis adalah jenis fenomena organisasi. Melalui literatur manajemen krisis, menjadi jelas bahwa banyak sarjana dan ahli teori telah memberikan definisi krisis dari berbagai perspektif. Salah satu definisi krisis yang paling awal dikemukakan oleh Hermann (1963) yang mengidentifikasi krisis sebagai peristiwa yang mencakup kejutan, ancaman, dan waktu respons yang singkat. Konsep krisis Alas and Gao (2012) adalah "ancaman terhadap sistem secara keseluruhan. Krisis adalah yang tidak diinginkan, tidak terduga, belum pernah terjadi sebelumnya, dan hampir situasi yang tidak terkendali (Saxton 2013). Krisis sebagai peristiwa atau rangkaian peristiwa yang spesifik, tidak terduga, dan tidak rutin yang menciptakan tingkat ketidakpastian yang tinggi dan mengancam tujuan

prioritas tinggi organisasi. Krisis organisasi adalah ancaman luas terhadap kinerja dan keberlanjutan organisasi (Wang 2008).

Beberapa defenisi krisis adalah peristiwa kritis atau titik keputusan, yang jika tidak ditangani dengan tepat dan tepat waktu (atau jika tidak ditangani sama sekali), dapat berubah menjadi bencana atau malapetaka. Situasi dapat diakibatkan oleh faktor eksternal seperti pengembangan produk baru oleh pesaing atau perubahan undang-undang, atau dari faktor internal seperti kegagalan produk atau pengambilan keputusan yang salah, dan sering kali melibatkan kebutuhan untuk membuat keputusan cepat atas dasar informasi yang tidak pasti atau tidak lengkap. Bentuk manajemen yang diadopsi dalam keadaan darurat atau situasi luar biasa yang memfokuskan semua sumber daya organisasi untuk melewati periode kesulitan sementara, mengesampingkan lebih banyak atau masalah mendasar jangka panjang.

Krisis adalah peristiwa yang tidak terduga yang menyebabkan stres pada komunitas institusi atau sebagian komunitas. Krisis mengganggu operasi normal lembaga, membutuhkan tanggapan segera dan tindakan tindak lanjut setelah tanggapan selesai. Krisis perusahaan dapat didefinisikan sebagai, hilangnya keseimbangan dalam satu atau lebih dari sub sistemnya, yang dapat mempengaruhi tujuan perusahaan menodai citra total perusahaan yang pada gilirannya dapat mengancam keberadaan perusahaan itu sendiri. Krisis yang baik adalah ketika Anda menguji tim Anda dan ketika peluang terjadi di pasar. Pencarian peluang yang konstan adalah kunci kesuksesan dan ketika ada peluang menarik, seseorang harus mengambilnya dengan sangat cepat. Ada 3 masalah tampaknya menonjol sehubungan dengan bagaimana organisasi menangani krisis. Pertama, manajemen krisis adalah bidang yang relatif baru yang hanya mendapat perhatian penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Perlu mempertimbangkan bagaimana krisis dapat terjadi dan berdampak pada masyarakat, komunitas, organisasi, dan individu, dan strategi apa yang dapat diadopsi untuk menangani peristiwa krisis.

Kedua, seringnya terjadi krisis organisasi menunjukkan perlunya pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam mempersiapkan organisasi dan individu menghadapi peristiwa krisis. Dan ketiga adalah pendekatan pembelajaran organisasi dapat meningkatkan dan memaksimalkan kapasitas organisasi dalam mengidentifikasi, mempersiapkan, mencegah, menyelesaikan, dan memulihkan dari setiap krisis.

Bidang manajemen krisis masih dalam kemewahan, namun data yang tersedia tampaknya menunjukkan bahwa semakin banyak potensi krisis yang dapat diantisipasi dan dipersiapkan organisasi (terlepas dari apakah dapat sepenuhnya mencegahnya atau tidak), semakin cepat dan berhasil pemulihan dari setiap krisis yang menyerang. Sementara perencanaan tidak dapat mencegah setiap krisis, proses perencanaan mengajarkan organisasi bagaimana mengatasi secara lebih efektif dengan apa pun yang terjadi. Faktanya, aturan utama manajemen krisis adalah bahwa tidak ada krisis yang terungkap persis seperti yang dibayangkan atau direncanakan. Alasannya, manajemen krisis yang efektif adalah proses yang tidak pernah berakhir, bukan peristiwa dengan awal dan akhir. Mempersiapkan dan berusaha mencegah krisis berarti terus-menerus menguji dan mensimulasikan kerusakan sebanyak mungkin. Selain itu, karena krisis semakin meningkat, sangat kompleks, langkah sekunder harus mempersiapkan terjadinya krisis secara bersamaan. Sekali lagi, tujuannya adalah untuk memperluas pandangan organisasi. Mempersiapkan dan berusaha mencegah krisis berarti terus-menerus menguji dan mensimulasikan kerusakan sebanyak mungkin (Saxton 2013).

Matriks Penilaian Kerentanan Krisis di bawah ini memperlihatkan bahwa adanya penilaian kerentanan krisis dengan prioritas sebagai berikut :

1. Low Priority = 1
2. Medium Priority = 2
3. High Priority = 3

4. Extreme Priority = 4

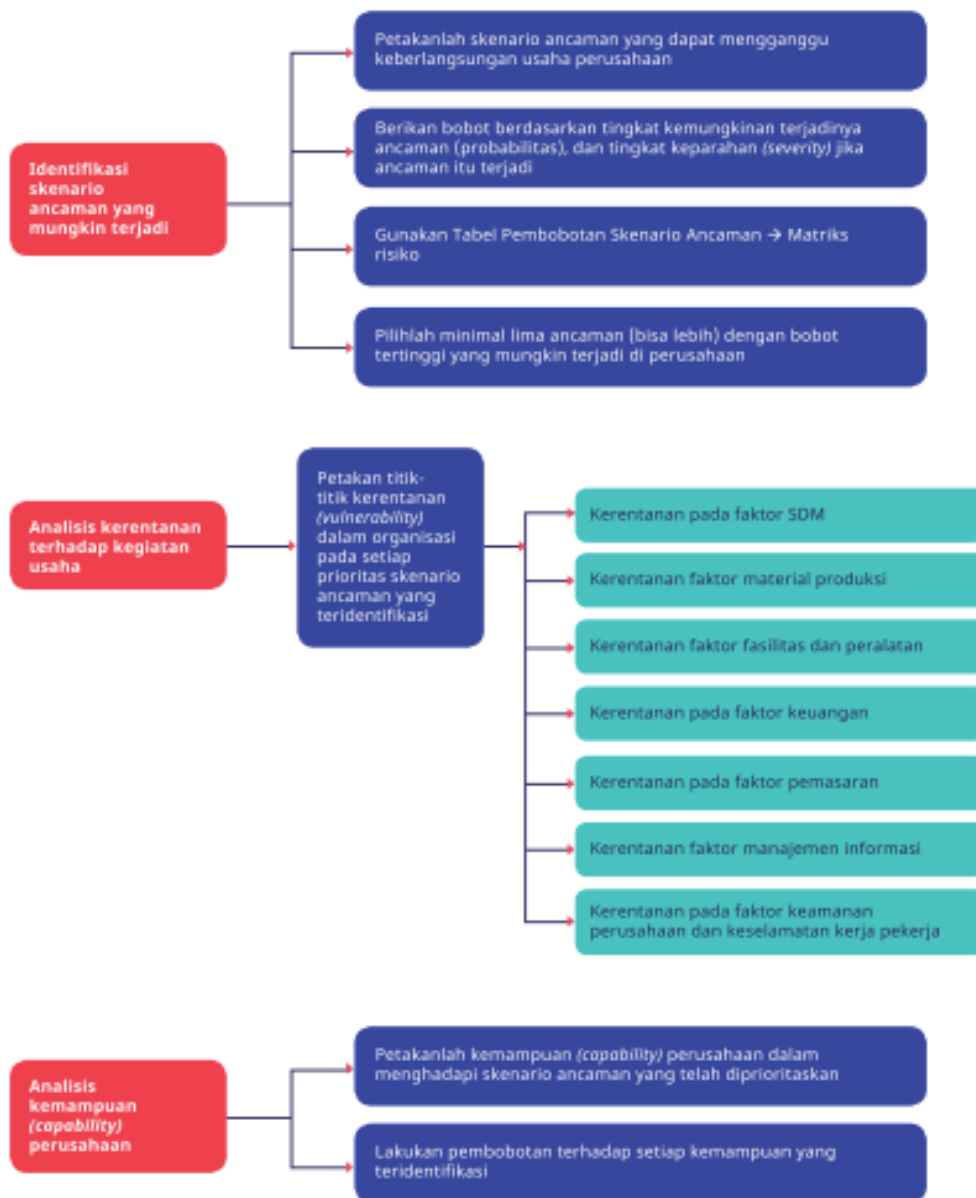
Hal ini menggambarkan krisis yang terjadi dalam penelitian ini seperti yang dilakukan oleh (Vulnerability et al. n.d.) adalah mempunyai nilai bagaimana krisis ini terjadi . Krisis yang terjadi pada lokasi penelitian dapat juga dilihat dengan melihat krisis yang terjadi apakah krisis sesuai dengan tingkatan level nya. Dan kemungkinan krisis ini terjadi apakah sangat mungkin, tidak mungkin atau sangat tidak mungkin. Hal ini dapat dilihat pada Gambar di bawah ini :

CRISIS VULNERABILITY

LOW PRIORITY 1	MEDIUM PRIORITY 2	HIGH PRIORITY 3	EXTREME PRIORITY 4
-------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------

LIKELIHOOD ↓

	MINIMAL	MODERATE	HIGH	EXTREME
HIGHLY UNLIKELY	1	2	3	4
<i>Enter types of crises for each level.</i>				
VERY UNLIKELY	2	4	6	8
POSSIBLE	3	6	9	12
LIKELY	4	8	12	16
VERY LIKELY	5	10	15	20
HIGHLY LIKELY	6	12	18	24



Gambar 2 Identifikasi Resiko Pandemi Covid-19

Manajemen perusahaan atau organisasi (International Labour Organization (ILO), Kemnaker, and Indonesia 2020) yang digunakan dengan melihat gambar di atas , dilakukan dengan sebagai berikut :

1. Membuat rencana kesiapsiagaan dalam menghadapi pandemi COVID-19, dengan cara - Membuat gugus tugas P2 COVID-19 di Tempat Kerja
2. Membuat kebijakan/SOP/instruksi kerja terkait pencegahan dan penanggulangan COVID-19 di perusahaan - Memfasilitasi semua sarana

dan prasarana upaya pencegahan penularan COVID-19 di tempat kerja, Memfasilitasi kesehatan terkait penyakit COVID-19 - Mengantisipasi terjadinya perubahan tingkat absensi hingga dengan 30 persen, selama 3 bulan

3. Melaksanakan ketentuan Permenakertrans No. 2 Tahun 1980 tentang Pemeriksaan Kesehatan Berkala dengan menerapkan prinsip K3 dalam prosesnya
4. Membina pekerja dalam melaksanakan langkah – langkah pencegahan 4. Berkoordinasi dengan pihak-pihak terkait dalam upaya pencegahan penyebaran kasus COVID-19 di tempat kerja

2.3. Defenisi Manajemen Krisis

Serangkaian prosedur yang diterapkan dalam penanganan, penahanan, dan penyelesaian keadaan darurat dalam langkah-langkah yang terencana dan terkoordinasi. Manajemen bisnis selama masa krisisTindakan yang diambil oleh organisasi untuk melindunginya ketika peristiwa atau situasi tak terduga terjadi yang dapat mengancam keberhasilannya atau kelanjutan operasinya. Manajemen krisis dapat didefinisikan sebagai pendekatan untuk meminimalkan dampak negatif pada bisnis dan pemangku kepentingan. Ini termasuk berbagai tindakan yang diambil oleh perusahaan dan strategi yang diterapkan(Qona'ah 2020).

Ada tiga aspek dalam manajemen krisis:

1. Elemen strategi manajemen krisis untuk menangani PR, dimulai dengan perencanaan, penelitian (pencarian fakta), dan menemukan atau mengenali tanda-tanda krisis. Langkah selanjutnya adalah perencanaan yang cermat dan pengaturan organisasi menggunakan pos-pos yang dibuat untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu, baik proyek jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Aspek dinamis, seperti manajemen krisis dalam hubungan masyarakat, mengkoordinasikan kontrol atau menghentikan penyebaran efek berbahaya krisis. Selain itu, manajemen secara efisien berkomunikasi, membuka atau mengelola saluran informasi bekerja sama dengan

media, dan bekerja untuk mengurangi kerugian atau kerusakan yang diakibatkan oleh krisis.

3. Aspek menjaga hubungan baik dengan berbagai kalangan atau publik internal dan eksternal, seperti memantau dan memperhatikan berita-berita yang muncul di berbagai media massa, opini atau opini publik, menjunjung tinggi keharmonisan, suasana, kondisi, dan keadaan yang konsisten tenang dan positif, Mengusahakan agar nama baik lembaga atau perusahaan dan kepercayaan masyarakat tetap terjaga; secara konsisten menyampaikan laporan perkembangan terkini atau informasi perkembangan krisis; dan menawarkan saran, ide, dan gagasan untuk menyelesaikan atau mengendalikan krisis yang sedang berlangsung kepada pemimpin perusahaan atau pemimpin tim pengendalian krisis. Pertimbangkan semua upaya atau jadwal kerja, dan kelola krisis baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Manajemen krisis merencanakan krisis, titik balik adalah seni menghilangkan banyak risiko dalam ketidakpastian untuk memungkinkan seseorang mencapai kontrol lebih besar atas takdir organisasinya, dan dengan demikian secara kreatif menjalankan peran kepemimpinan manajemen. Krisis dalam perusahaan bisnis internasional dapat terdiri dari sebanyak empat fase yang berbeda dan berbeda. Fase-fase tersebut adalah: (1) fase krisis prodromal; (2) tahap krisis akut; (3) tahap krisis kronis; (4) tahap penyelesaian krisis. Keempat fase dalam anatomi krisis ini hampir selalu sama. Manajemen krisis dalam perusahaan bisnis internasional seringkali dapat menjadi titik balik yang positif bagi organisasi, jika manajer yang bertanggung jawab akan memanfaatkan peluang yang tersedia untuk membuat perbedaan dalam perusahaan dan kehidupan orang-orang yang harus dia layani, dan sepanjang waktu. perjalanan yang mengasyikkan ini, ingatlah bahwa "di bidang manajemen krisis, kepemimpinan organisasi, seseorang bisa menjadi sangat banyak" (Darling 1995).

Secara global, bencana terjadi setiap hari. Pemimpin harus menetapkan metode organisasi untuk mencegah krisis serta berhasil dan efisien mengelola krisis yang muncul dengan meneliti elemen internal dan eksternal yang

berkontribusi pada situasi krisis. Memahami peristiwa krisis, asal-usulnya, cara mengelolanya secara strategis dan taktis, dan cara mencegahnya sangat penting dari perspektif strategis. Di berbagai tingkatan di seluruh organisasi kecil dan besar, krisis dapat terjadi. Pemimpin organisasi mengidentifikasi beberapa metode untuk mengantisipasi dan mencegah krisis serta mengelola krisis sebagai akibat dari globalisasi yang lebih besar, perataan dunia, dan upaya strategis perusahaan untuk menjadi lebih kompetitif. Kekuatan utama organisasi adalah kemampuan untuk secara strategis mengelola situasi krisis yang tidak terduga. Makalah ini membahas proses strategis yang diperlukan untuk mengelola krisis dan keputusan serta tindakan pemimpin organisasi yang penting untuk mencegah krisis (Taneja et al. 2014)

2.3.1. Tahapan Manajemen Krisis

Manajemen Krisis ada 4 tahapan krusial antara lain sebagai berikut :

1. Pengenalan kasus. Satu hal yang harus dipahami pertama kali setelah kejadian adalah apa yang menyebabkan krisis. Jangan buang waktu menunggu sampai masyarakat pada akhirnya mengembangkan pandangan negatif terhadap Anda. Kemampuan untuk menemukan masalah segera setelah muncul dapat memengaruhi akurasi pengambilan keputusan, kecepatan, dan tindakan terbaik.
2. Penilaian krisis. Ada sejumlah prosedur yang dapat diambil untuk menyelesaikan situasi dan mengevaluasinya secara mendalam, sistematis, informatif, dan deskriptif. Untuk mengidentifikasi bagaimana menanggapi krisis, salah satu teknik analisis adalah menggunakan rumus 5W + 1H, yang mencakup menjawab banyak pertanyaan, yaitu: Apa - Krisis apa yang disebabkan, Mengapa - Mengapa krisis terjadi, Di mana dan kapan - Di mana dan kapan krisis dimulai, Seberapa jauh - Seberapa jauh krisis berkembang, Bagaimana - Bagaimana krisis terjadi, dan Siapa - Siapa yang bisa menangani krisis, apakah ada yang bisa menanganinya, atau perlu dibentuk tim manajemen krisis?
3. Menangani dan melewati keadaan darurat. Pilih individu atau kumpulan tim yang dapat membantu menyelesaikan masalah. Tujuannya adalah

untuk mengakhiri krisis, mengurangi dampaknya, dan memulihkan reputasi positif perusahaan. Dalam upaya untuk mengatasi situasi tersebut, ada juga upaya untuk melibatkan pihak luar seperti organisasi pemerintah atau otoritas dari dunia selebriti.

4. Penilaian krisis. Evaluasi krisis serta pemantauan tingkat keparahan konsekuensi dari bencana yang sebenarnya. Bagian terpenting adalah bagaimana mencari tahu agar situasi serupa tidak terjadi lagi.

2.3.2. Pendekatan Manajemen Krisis

Pendekatan manajemen krisis tergantung pada krisis, yang perlu ditangani pada prioritas. Sebuah unit bisnis akan menghadapi krisis yang disebabkan oleh lingkungan bisnis eksternal atau krisis yang ditimbulkan sendiri dari lingkungan bisnis internal. Biasanya faktor-faktor yang dapat dikendalikan, diubah atau dimodifikasi oleh unit bisnis dianggap sebagai lingkungan internal, dan faktor-faktor yang menuntut adaptasi situasi oleh unit bisnis dianggap sebagai faktor eksternal. Biasanya keputusan bisnis dapat mempengaruhi lingkungan internal tetapi pada saat yang sama, lingkungan bisnis eksternal dapat memberlakukan beberapa keputusan strategis pada unit bisnis. Manajemen krisis dapat menjadi rutinitas seperti pengendalian keuangan internal yang mencegah penggelapan. Manajemen krisis memerlukan pendekatan analitis untuk menentukan tradeoff antara biaya menghindari risiko dan risiko biaya yang akan ditimbulkan. Dalam manajemen krisis, rencana kontinjensi biasanya disiapkan bukan untuk menghindari krisis tetapi untuk memastikan kondisi kerja yang normal secepat mungkin.

Krisis dapat dideteksi pada berbagai tahap perkembangannya. Karena gejala yang ada mungkin terkait dengan masalah atau krisis yang berbeda, ada kemungkinan besar bahwa gejala tersebut dapat disalahartikan. Oleh karena itu, orang yang bertanggung jawab mungkin percaya bahwa mereka telah menyelesaikan masalah. Namun, dalam prakteknya gejala tersebut sering diabaikan. Dalam situasi seperti itu, gejala akan menawarkan kesempatan lain untuk resolusi ketika menjadi akut, sehingga menuntut perawatan segera. Studi menunjukkan bahwa saat ini semakin banyak perusahaan yang berorientasi pada masalah dan mencari gejala. Namun demikian, kurangnya pengalaman

dalam menyelesaikan suatu situasi dan/atau penanganan krisis yang tidak tepat dapat menyebabkan tahap kronis. Tentu saja, ada kesempatan terakhir untuk menyelesaikan krisis pada tahap kronis. Tidak ada upaya untuk menyelesaikan krisis, atau penyelesaian yang tidak tepat, yang dapat menimbulkan konsekuensi yang suram yang pada akhirnya akan mengganggu organisasi atau bahkan menghancurkannya. Harus dicatat bahwa krisis yang belum terpecahkan tidak boleh merusak perusahaan. Namun, efek pelemahannya dapat menyebar ke seluruh organisasi dan menciptakan sejumlah komplikasi lainnya.

Upaya pencegahan Inti dari penyelesaian suatu krisis terletak pada upaya preventif yang telah dirintis perusahaan. Fungsi internal utama perusahaan seperti keuangan, produksi, pengadaan, operasi, pemasaran, dan sumber daya manusia peka terhadap faktor sosio-ekonomi, politik-hukum, persaingan, teknologi, demografis, global, dan etika. dari lingkungan eksternal. Apa yang lebih masuk akal dan jauh lebih mudah dikelola, adalah mengidentifikasi proses yang diperlukan untuk menilai dan menangani krisis di masa depan saat krisis muncul (Kash et al. 2006). Inti dari proses ini adalah sistem informasi yang sesuai, prosedur perencanaan, dan teknik pengambilan keputusan. Sistem informasi berbasis yang baik akan memindai lingkungan, mengumpulkan data yang sesuai, menginterpretasikan data ini menjadi peluang dan tantangan, dan memberikan landasan konkrit untuk strategi yang dapat berfungsi sebanyak mungkin untuk menghindari krisis serta mengintervensi dan menyelesaikannya. Upaya pencegahan, sebagaimana dinyatakan sebelumnya, membutuhkan persiapan sebelum gejala krisis muncul. Umumnya peramalan strategis, perencanaan darurat, analisis masalah, dan analisis skenario membantu menyediakan kerangka kerja yang dapat digunakan dalam menghindari dan menghadapi krisis.

Krisis telah didefinisikan sebagai "titik balik untuk lebih baik atau lebih buruk", "momen yang menentukan", atau "waktu penting". Krisis juga dapat digambarkan sebagai "situasi yang telah mencapai fase kritis". Oleh karena itu, krisis adalah waktu atau keadaan yang tidak stabil di mana perubahan yang menentukan akan segera terjadi - baik krisis dengan kemungkinan yang

berbeda dari hasil yang sangat tidak diinginkan atau krisis dengan kemungkinan yang berbeda dari hasil yang sangat diinginkan dan sangat positif. Eksekutif mana pun yang dapat memprediksi dan merencanakan titik balik dalam organisasinya memiliki peluang yang jauh lebih baik untuk memanfaatkan peluang itu daripada seseorang yang membiarkan krisis menyelinap ke dirinya tanpa persiapan. Berlawanan dengan kepercayaan populer, krisis, mungkin tidak selalu buruk. Ini hanya ditandai dengan tingkat risiko dan ketidakpastian tertentu. Manajemen krisis - merencanakan krisis, titik balik - adalah seni menghilangkan banyak risiko dalam ketidakpastian untuk memungkinkan seseorang mencapai kontrol lebih besar atas takdir organisasinya, dan dengan demikian secara kreatif menjalankan peran kepemimpinan manajemen. Krisis dalam perusahaan bisnis internasional dapat terdiri dari sebanyak empat fase yang berbeda dan berbeda (Fink, 1986, hlm. 20-8). Fase-fase tersebut adalah: (1) fase krisis prodromal; (2) tahap krisis akut; (3) tahap krisis kronis; (4) tahap resolusi krisis (Darling 1995).

Keempat fase dalam anatomi krisis ini hampir selalu sama. Mengenali fase-fase ini akan memberi manajer bisnis keunggulan penting dalam menangani isu-isu yang penting bagi organisasi. Kata operatif tentu saja, sehubungan dengan anatomi krisis, adalah mengenali. Manajer harus mengenali prodrome untuk mengintervensi secara proaktif. Tidak semua krisis memiliki keempat tahap ini, tetapi masing-masing dari keempat tahap tersebut sangat umum terjadi pada setiap krisis besar (lihat Gambar 1 dan 2). Seperti disebutkan di atas, tahap krisis prodromal adalah tahap peringatan, jika ada tahap peringatan.

2.3.3. Lingkungan Bisnis

Secara luas, lingkungan bisnis dianggap sebagai kombinasi dari faktor eksternal dan faktor internal, faktor yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Lingkungan internal tidak lain adalah sumber daya di mana perusahaan memiliki kontrol langsung dan faktor-faktor dapat dikelola dengan mudah. Lingkungan internal terdiri dari teknologi, sumber daya manusia, produk dan proses, sumber keuangan, aset, struktur organisasi dll. Lingkungan eksternal terdiri dari kebijakan fiskal dan moneter Pemerintah, Intervensi dan

kebijakan politik, Keadaan ekonomi dan daya beli konsumen, pasar potensial dan kinerja industri, kekuatan kompetitif global dan jenis kompetisi, Kerangka hukum dan politik, siklus hidup produk dan konsumen tuntutan dll.

Gambar 2.1. Lingkungan Bisnis



2.3.4. Krisis terkait Lingkungan Bisnis Eksternal

a. Krisis terkait Pasar:

- Kontraksi dalam potensi bisnis.
- Kompetisi kejam.
- Mengurangi margin keuntungan.
- Tingkat keusangan produk yang lebih tinggi.
- Siklus hidup produk yang lebih rendah.
- Perubahan dinamis dalam harapan pelanggan.
- Ancaman dari produk pengganti global Varietas produk besar dan permintaan volume kecil dari pelanggan.

b. Kebijakan Pemerintah terkait Krisis:

- Keterlambatan dalam persetujuan proyek.
- Perubahan yang sering terjadi dalam spesifikasi proyek.
- Ketidakpastian tentang tindakan di masa depan.

- Kebijakan fiskal dan pengawasan yang tidak konsisten.
 - Kesulitan dalam perencanaan pajak.
 - Pembatasan pertumbuhan.
 - Area terbatas untuk operasi.
 - Pembatasan pembentukan modal.
 - Pembatasan varietas produk dan volume produksi.
- c. Krisis terkait keadaan Ekonomi:
- Tingkat inflasi yang lebih tinggi.
 - Stagnasi bisnis.
 - Biaya pinjaman yang lebih tinggi.
 - Mengurangi konsumsi.
 - Kekurangan permintaan dan pola konsumsi yang tidak teratur.
 - Permintaan produk yang lamban.
 - Kelangkaan infrastruktur.
- d. Krisis terkait aspek sosial bisnis:
- Produk dan jasa ditolak oleh masyarakat.
 - Produk tidak sesuai dengan budaya yang berlaku di masyarakat.
 - Beberapa bagian masyarakat dominan dan menentukan tren konsumsi produk.

2.3.5. Krisis terkait Lingkungan Bisnis Internal

Berikut ini adalah berbagai krisis yang dihadapi Industri Otomotif terkait dengan perubahan lingkungan internal. Lingkungan bisnis internal adalah kombinasi dari berbagai sumber daya yang digunakan oleh perusahaan untuk produksi komponen.

- a. Krisis Terkait Pengembangan Produk, Riset dan Pengembangan
- Siklus pengembangan produk yang tertunda.
 - Kurangnya pengembangan produk dan fasilitas pengujian.
 - Rentang hidup produk yang lebih pendek.
 - Kekurangan investasi untuk penelitian.
 - Pembatasan pemerintah pada pengembangan produk.
- b. Krisis Terkait Teknologi:

- Kurang dimanfaatkan atau kapasitas idle mesin dan peralatan.
- Kekurangan sumber daya keuangan untuk peralihan ke teknologi baru.
- Kekurangan keterampilan teknis untuk mengoperasikan mesin dan peralatan terbaru.
- Biaya perawatan yang lebih tinggi karena penggunaan teknologi kelas atas.
- Perubahan teknologi dan jeda waktu yang sering terjadi untuk mengatasi teknologi baru.
- Biaya tinggi alat pemotong dan peralatan inspeksi yang terkait dengan teknologi baru.
- Persyaratan volume untuk pemanfaatan lengkap sangat tinggi.

Krisis terkait Aktivitas Manufaktur

- Mesin dan peralatan tua dan usang.
- Kerusakan dan waktu henti yang tinggi.
- Siklus produksi yang terputus-putus.
- Proses penolakan dan pemborosan.
- Inefisiensi operasional.
- Masalah kualitas.

c. Krisis terkait Sumber Daya Manusia:

- Keterampilan teknis yang tidak memadai.
- Resistensi terhadap perubahan dan memperoleh keterampilan baru.
- Hubungan industrial yang hidup.
- Pemogokan buruh dan gerakan non-kerjasama.
- Kebijakan dan praktik SDM yang diskriminatif dan tidak adil.
- Eksploitasi tenaga kerja.

d. Kebijakan Perusahaan terkait Krisis:

- Tingkat gesekan yang lebih tinggi.
- Biaya produksi yang lebih tinggi.
- Kekurangan sumber daya keuangan.
- Kerugian keuangan Kontraksi peluang bisnis.

- Cot overruns dan penyelesaian proyek yang tertunda.

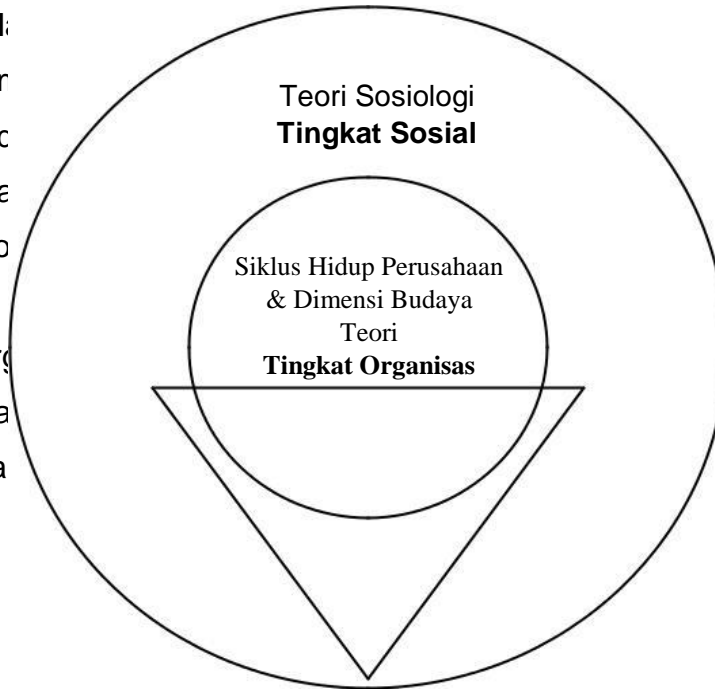
2.4. Pendekatan Manajemen Krisis untuk Krisis Lingkungan Bisnis Eksternal

Krisis yang disebabkan oleh lingkungan bisnis eksternal tidak pasti. Reaksinya sangat cepat dan dapat menciptakan dampak jangka panjang yang parah pada bisnis. Ini dapat menciptakan situasi yang mengancam dan tanda tanya tentang kelangsungan hidup perusahaan bisnis. Biasanya ada sangat sedikit dan lemah sinyal tentang krisis dan orang-orang gagal untuk mengenali sinyal ini. Kegagalan untuk menerima sinyal dan tanggapan menyebabkan krisis yang parah bagi organisasi. Pendekatan manajemen krisis membutuhkan tim proaktif, terlatih untuk menangani krisis dan mengurangi dampak pada orang yang terkena dampak dan terlibat. Harvard Business School telah memberikan pendekatan umum untuk manajemen krisis. Krisis memiliki banyak sumber dan ini seringkali unik untuk lini bisnis perusahaan. Krisis besar akan mempengaruhi seluruh organisasi dan dapat menyebabkan keruntuhan. Manajer harus bertindak cepat untuk mengenali sumbernya, menahannya, dan menyelesaikan krisis dengan kerusakan paling sedikit. Beberapa krisis seperti api dan dimulai di area kecil yang tidak teramati. Jika asapnya tercium dan diidentifikasi lebih awal, api dapat dipadamkan. Jika tidak diperhatikan, api kecil ini dapat tumbuh menjadi bencana besar.

Setiap krisis adalah urusan yang mahal. Bahkan krisis diselesaikan dan dikelola secara efektif; akan ada pembengkakan biaya dalam hal uang, pasar, citra publik dan moral karyawan. Biaya ini adalah kesempatan belajar bagi organisasi. Organisasi yang cerdas belajar untuk setiap pengalaman dan menerapkan kecenderungan untuk tantangan masa depan. Belajar membantu menjadi lebih bijaksana dan efektif. Pembelajaran ini harus menjadi dasar untuk menghindari dan/atau mempersiapkan krisis di masa depan.

2.4.1. Teori M

a. Manajer
Krisis ac
organisa
Dalam o
melalui
krisis org
dan ma
mengga



irakat manusia,
satu orientasi.
nperbaiki krisis
ng manajemen
gkat organisasi
(Gambar 1.1)

Teori Krisis
Pengelolaan

Gambar 2.2. Lingkaran dual-konsentris

Sumber: Gao, J. (2010) Krisis Sumber Daya Manusia dan Reputasi di Organisasi Tiongkok. tesis PhD. Tallinn: etak EBS.

Beberapa definisi krisis dihubungkan dengan krisis sektor publik. Misalnya, krisis adalah kerusakan episodik dari kerangka simbolis yang sudah dikenal yang melegitimasi tatanan sosiopolitik yang sudah ada sebelumnya (Hart, 1993); Krisis adalah jenis dan/atau cakupan yang luar biasa, menguji ketahanan masyarakat dan mengungkap kekurangan para pemimpin dan lembaga publiknya (Drennan dan McConnell, 2007). Clark (1988) mengidentifikasi tiga elemen krisis dari aspek karakteristik dan dampaknya: ancaman terhadap tujuan, berkurangnya kemampuan untuk mengendalikan lingkungan, dan tekanan waktu yang dirasakan. Shrivastava (1987: 194) mendefinisikan krisis sebagai peristiwa dengan probabilitas rendah, konsekuensi tinggi yang mampu mengancam legitimasi, profitabilitas, dan kelangsungan hidup organisasi. Coombs (2006:2) mendefinisikan krisis sebagai ancaman besar yang tidak dapat diprediksi yang dapat memiliki efek negatif pada organisasi, industri, atau pemangku kepentingan jika ditangani dengan tidak tepat. Beberapa literatur manajemen memandang krisis sebagai gangguan inti teknis dari suatu organisasi (Thompson, 1967), atau proses input – throughput – outputnya (Katz dan Kahn, 1978). Pauchant dan Mitroff (1992) menggabungkan definisi ancaman dan pengganggu dan menganggap krisis sebagai gangguan yang secara fisik mempengaruhi sistem secara keseluruhan dan mengancam asumsi dasarnya, perasaan subjektif diri, dan inti eksistensialnya. Keeffe dan Darling (2008) menggambarkan krisis sebagai waktu atau keadaan yang tidak stabil di mana perubahan yang menentukan akan segera terjadi – dengan perbedaan yang jelas.

2.4.2. Manajemen Krisis keterampilan untuk mencegah bencana, seri Harvard Business Essentials III, (2012)

Pendekatan Manajemen Krisis Diberikan oleh Harvard Business Essentials adalah pendekatan untuk mengelola krisis yang terkait dengan

lingkungan bisnis eksternal. Lingkungan eksternal dapat menciptakan efek jangka panjang pada perusahaan dan sebagai hasilnya, para pemangku kepentingan mungkin tidak puas. Evaluasi terus-menerus terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis eksternal dan memproyeksikan kemungkinan dampak pada kinerja bisnis harus menjadi aktivitas berkelanjutan di organisasi mana pun. Pendekatan ini akan membantu mengurangi dampak bahaya yang tidak terlihat pada bisnis.

2.4.3. Langkah-langkah yang disarankan untuk mengembangkan pendekatan proaktif untuk manajemen krisis lingkungan eksternal adalah :

1. Mencatat potensi bahaya sumber potensi krisis

- Perubahan spesifik industri dalam lingkungan bisnis dapat menyebabkan krisis. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan kebijakan pemerintah, lingkungan hukum, fiskal dan kebijakan pengawasan pemerintah.
- Mekanisme pengendalian harga yang diberlakukan oleh pemerintah, perubahan struktur pajak dapat berdampak pada profitabilitas lini produk dan akan sulit untuk bertahan dalam persaingan. Pajak pemerintah pada industri mobil tergantung pada ukuran, berat, ground clearance adalah beberapa contoh, yang berdampak langsung pada desain produk. Kasus jalur asrama lebih terpapar pada lingkungan ini dan dapat menciptakan krisis bagi perusahaan.
- Kekuatan ekonomi dan pasar- “ Pasang naik mengangkat semua kapal”, semua bisnis berjalan dengan baik selama masa ekonomi yang baik dan ketika air pasang padam, semua kapal tenggelam. Nasib semua bisnis sampai batas tertentu terikat pada naik turunnya siklus ekonomi. Fase turun sangat berbahaya bagi perusahaan yang memiliki biaya tetap tinggi. Beberapa perusahaan menemukan diri mereka terkena siklus mendukung /

tidak mendukung.

2. Mengidentifikasi Potensi Krisis

- Audit lingkungan bisnis harus menjadi kegiatan rutin seperti audit hukum lainnya yang dilakukan oleh perusahaan.
- Riset pasar harus dilakukan untuk mengidentifikasi perubahan dominan dalam kekuatan pasar dan harapan pelanggan.
- Pengawasan ketat terhadap kebijakan pemerintah dan perubahan yang diusulkan dalam sistem legislatif harus dipelajari secara menyeluruh.

3. Memprioritaskan Potensi Krisis:

Dikatakan bahwa orang tidak pandai menangani risiko. Mereka takut pada apa yang disebut peristiwa berisiko parah yang memiliki kemungkinan lebih kecil untuk terjadi tetapi mereka memiliki sikap ketidaktahuan terhadap risiko, yang memiliki kemungkinan terjadinya lebih tinggi. Evaluasi sistematis atas risiko dan pengukuran kemungkinan dampak akan membantu mengembangkan pendekatan manajemen krisis.

Fungsi matematika sederhana yang disebut sebagai nilai yang diharapkan dapat digunakan untuk memprioritaskan tindakan manajemen krisis.

$E(X)$ = nilai yang diharapkan adalah hasil yang diantisipasi dari suatu peristiwa (E) dikalikan dengan peluang terjadinya peristiwa (X). Persamaan sederhana ini menimbang hasil yang diantisipasi dengan probabilitas bahwa hal itu akan terjadi.

4. Menghindari yang Dapat Dihindari:

Penghindaran krisis dapat dilakukan secara teratur seperti pengendalian keuangan internal yang mencegah penggelapan atau pemborosan sumber daya perusahaan. Ini bisa serumit desain produk. Perusahaan manufaktur dapat menghindari tuntutan hukum yang mahal, boikot pelanggan dan pemberitaan buruk dengan memberikan perhatian yang lebih besar pada desain produk. Siapkan program sistematis penghindaran krisis. Pendekatan proaktif tentang

krisis, audit lingkungan bisnis reguler, riset pasar, dan pemahaman perubahan dalam sistem hukum akan membantu menyiapkan rencana manajemen krisis dan dampaknya terhadap bisnis dapat diminimalkan.

5. Perencanaan kontinjensi:

Perencanaan kontinjensi melibatkan pengorganisasian dan pengambilan keputusan sebanyak sebelum krisis terjadi. Perencanaan sebelum krisis memberi orang waktu yang dibutuhkan untuk mempertimbangkan semua pilihan. Mereka dapat memikirkan, mendiskusikan manfaat dan kerugian dari berbagai reaksi, dan menguji kesiapan mereka. Beberapa risiko berpotensi lebih berbahaya atau mahal daripada yang lain. Gunakan penilaian risiko yang disesuaikan dengan probabilitas untuk menentukan risiko mana yang dapat dinetralisir secara efektif melalui tindakan manajerial atau asuransi. Banyak krisis dimulai dari yang kecil masalah. Dengan memperhatikan sinyal krisis yang menjalar, seseorang dapat menetralsirkannya sebelum menjadi berbahaya dan mahal. Beberapa krisis disebabkan oleh diri sendiri. Ini dapat dihindari dengan antisipasi yang bijaksana terhadap konsekuensi dari kebijakan dan tindakan perusahaan.

Perencanaan kontinjensi dapat dilakukan dengan menggunakan langkah:

- Membentuk tim perencanaan.
- Menilai ruang lingkup masalah
- Mengembangkan rencana
- Uji rencana
- Tetap perbarui rencana.

6. Pengakuan Krisis

Pengenalan krisis merupakan aspek penting dari setiap manajemen krisis. Tim dapat bekerja lebih efektif dalam pengenalan awal krisis daripada di tengah krisis. Tim akan siap untuk mengatasi sebelum terlalu banyak kerusakan yang terjadi. Banyak krisis dimulai sebagai

bara api kecil yang semakin panas, akhirnya menyulut segala sesuatu di sekitarnya. Ini adalah pengalaman yang cukup normal, ketika krisis mulai dari kecil, orang mungkin gagal untuk mengenali tetapi pada saat mereka menyadari apa yang terjadi, krisis telah berkembang menjadi titik yang berbahaya dan sulit untuk dikendalikan.

Beberapa sinyal peringatan untuk mengenali krisis adalah:

- Sebuah diskontinuitas teknis.
- Resistensi publik untuk pengenalan teknologi baru,
- Desas-desus dan spekulasi yang terus-menerus tentang perusahaan dan karyawan.

Situasi dan lingkungan bisnis menghasilkan sinyal awal baik positif maupun negatif. Membaca sinyal ini adalah keterampilan bisnis. Pengenalan dan interpretasi sinyal-sinyal ini tentu saja merupakan aspek penting dari bisnis. Disadari atau tidak, sinyal-sinyal ini dapat diabaikan.

7. Penanggulangan Krisis mencegah situasi buruk menjadi terburuk:

Krisis yang tidak tertangani dan dibiarkan tidak berubah, beberapa krisis akan bergerak dari buruk ke terburuk. Krisis di satu area dapat menimbulkan krisis di area lain jika tidak segera ditanggulangi. Penanggulangan krisis didefinisikan sebagai keputusan dan tindakan yang bertujuan untuk menjaga agar krisis tidak semakin parah. Penahanan krisis adalah identifikasi masalah dan memikirkan rencana awal untuk menstabilkan situasi dan mencegah krisis menjadi lebih buruk.

8. Resolusi Krisis:

Penyelesaian krisis merupakan bagian penting dari manajemen krisis adalah pendekatan sekuensial, yang perlu dipahami dan diterapkan oleh tim manajemen krisis. Pendekatan termasuk:

- Bergerak cepat.
- Kumpulkan fakta terus menerus.
- Berkomunikasi tanpa henti.

- Tindakan dokumen.
- Gunakan teknik manajemen proyek bila perlu.
- Jadilah seorang pemimpin.
- Menyatakan akhir krisis.

9. Menguasai Media:

Komunikasi adalah alat penting bagi setiap tim manajemen krisis, di setiap tahap krisis. Komunikasi melalui media – surat kabar, televisi dan radio juga harus digunakan untuk secara akurat meringkaskan krisis di benak para pemangku kepentingan, pesannya harus akurat dan jujur. Ini harus menyajikan sudut pandang perusahaan dan menyertakan fakta-fakta yang mendukungnya.

10. Belajar dari Pengalaman Sendiri:

Pembelajaran selama manajemen krisis harus menjadi proses yang berkesinambungan. Catatan harus dipelihara di setiap tingkat manajemen krisis tentang masalah yang dihadapi, solusi yang disarankan dan diimplementasikan. Dokumen juga harus mencatat apa yang benar dan apa yang salah dalam keseluruhan proses. Harvard Business School telah memberikan pendekatan generik dan bersifat universal untuk semua jenis perusahaan. Sebagian besar perusahaan yang sukses menggunakan pendekatan universal ini dengan melakukan beberapa modifikasi sesuai keahlian dan persyaratan mereka. Ada varian lain dari pendekatan ini tetapi sebagian besar isinya sama.

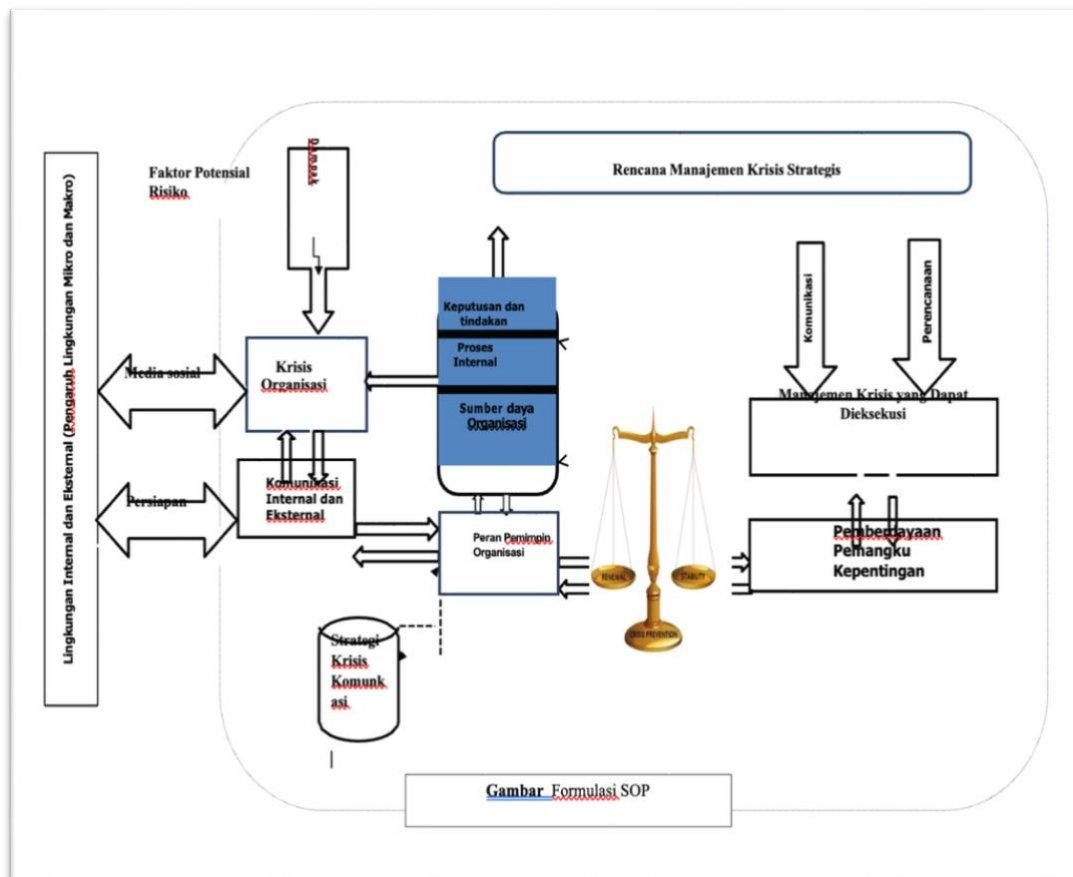
2.5. Formulasi Strategi

Situasi manajemen dapat dilihat sebagai upaya untuk menanggapi krisis dan mengatasi masalah dengan menggunakan berbagai teknik manajemen krisis. Dengan membuat rencana manajemen krisis untuk menghentikan penyebaran masalah dan menempatkan teknik manajemen krisis yang diperlukan untuk mengurangi kemungkinan kesalahan, manajemen perusahaan

atau organisasi harus menangani resolusi krisis dengan serius (Jankouskas et al. 2007).

Rencana manajemen krisis strategis yang efisien dan efektif yang dijalankan dengan benar dapat mengarah pada pembaruan, stabilitas, dan pertumbuhan organisasi setelah situasi dan peristiwa krisis. Model Manajemen Krisis strategis pada Gambar 1 menggambarkan elemen yang diperlukan dari rencana manajemen krisis strategis serta dampaknya satu sama lain dan hasil keseluruhan dari rencana yang diterapkan secara efisien dan efektif. Elemen-elemen tersebut termasuk perencanaan skenario, rencana aksi manajemen krisis yang dapat dieksekusi, daftar pemimpin organisasi dan pemangku kepentingan yang diberdayakan, kebutuhan akan sumber daya dan proses organisasi yang mudah diakses untuk digunakan sesuai kebutuhan, dan kemampuan dan pemanfaatan komunikasi, termasuk media sosial. Hasil yang diinginkan adalah (1) pembaruan dan stabilitas organisasi dan (2) pencegahan terulangnya krisis.

Sistem kesehatan secara menyeluruh mulai dari penyediaan layanan kesehatan, tenaga kerja, sistem informasi, akses pengobatan, pembiayaan layanan kesehatan, tenaga kerja, hingga tata kelola layanan kesehatan harus menjadi perhatian dalam rangka pengendalian wabah Covid-19. di Indonesia. Informasi bahaya yang meningkat berdasarkan sistem peringatan dini yang ada dan evaluasi dampak yang akan terjadi pada masyarakat merupakan indikator status siaga darurat, yaitu situasi di mana kemungkinan ancaman bencana telah mengakibatkan terjadinya bencana . Karena corona virus disease 2019 (Covid-19) sudah dianggap sebagai pandemi, Indonesia harus waspada dan siap siaga (Nurhidayati, Handayani, and Agustiningrum 2021).



2.6. Alat Analisa

2.6.1. Matriks SWOT

Sesuai dengan Pendekatan Sistem, organisasi adalah keseluruhan yang berinteraksi dengan lingkungannya dan terdiri dari berbagai sub-sistem. Dalam pengertian ini, organisasi ada dalam dua lingkungan, yang satu berada di dalam dirinya sendiri dan yang lainnya berada di luar. Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi. Ini dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi bersaing (Gürel, 2017).

Menurut (Thompson et al., 2007) analisis SWOT adalah alat sederhana namun kuat untuk mengukur kemampuan dan kekurangan sumber daya organisasi, peluang pasarnya, dan ancaman eksternal

terhadap masa depannya. Analisis internal mengidentifikasi sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif yang melekat pada organisasi. Analisis eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman pasar dengan melihat sumber daya pesaing, lingkungan industri, dan lingkungan umum (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat bantu penting dalam mengembangkan strategi yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi tersebut dijabarkan sebagai berikut: (David, 2010).

- a. Strategi S-O (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi S-T (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- c. Strategi W-O (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- d. Strategi W-T (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut (Rangkuti, 2004), analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi berbeda untuk masing-masing kuadrannya.



Gambar 2.3. Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan pada diagram di atas menyarankan strategi yang berbeda, berikut penjelasannya.

- Kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- Kuadran 2 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan namun menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki peluang yang besar, tetapi harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan untuk dapat merebut peluang yang ada.
- Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena harus menyelesaikan kendala internal dan juga menghadapi ancaman di saat yang sama.

2.6.2. PESTEL ANALYSIS

Pestel Analysis – adalah sebuah konsep dalam prinsip pemasaran, yang pada implementasinya, konsep ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan tracking terhadap lingkungan dimana sebuah proyek baru ataupun produk baru (baik barang maupun jasa) akan direncanakan untuk dilaksanakan atau bahkan sudah berjalan.

PESTEL sendiri adalah merupakan sebuah singkatan dari *Political* (politik), *Economic* (ekonomi), *Social* (social), *Technology* (teknologi), *Enviromental* (lingkungan) dan *Legal*. Dimana keseluruhan hal ini akan memberikan perusahaan bird's view untuk memeriksa dan memonitor keseluruhan aspek dari sebuah rencana atau ide.

Ada beberapa pertanyaan utama yang perlu di perhatikan saat melakukan analisa ini, yaitu:

- a. Bagaimana kondisi politik dari sebuah negara dan apa impact nya terhadap bisnis?
- b. Faktor-faktor ekonomi apa saja yang umum yang terjadi?
- c. Apa posisi kultur dalam pasar dan apa yang akan dihasilkan dari nya ?
- d. Inovasi dan teknologi apa yang kemungkinan akan muncul dan dapat mempengaruhi struktur pasar ?
- e. Apakah terdapat sebuah organisasi yang membuat aturan terhadap industri atau apakah ada kemungkinan organisasi ini muncul ?
- f. Apa saja *concern* lingkungan yang harus diperhatikan untuk bisnis?

Keseluruhan aspek dari *framework* ini adalah sangat penting untuk seluruh bisnis yang mungkin terlibat dalam sebuah industry, hal ini karena *framework* ini memberikan lebih dari hanya pengertian terhadap kondisi pasar, namun juga merupakan salah satu tulang punggung dari sebuah manajemen strategis didalamnya berisikan apa saja hal yang harus dilakukan oleh perusahaan dan juga tujuan-tujuan serta strategy apa saja yang akan mendukung manajemen strategis ini.

Adalah hal yang pasti, dimana masing-masing aspek yang sudah dijelaskan akan memiliki tingkat kepentingan yang berbeda dari tiap industry, namun analisa PESTEL ini adalah hal yang penting untuk

dilakukan oleh sebuah perusahaan sebelum sebuah strategi bisnis dibuat. Detail dari masing-masing Huruf dari PESTEL akan dijelaskan di bawah ini :

- a. P untuk *Political Factors*: hal yang menjadi focus dalam faktor ini adalah menentukan sejauh mana pemerintahan dari sebuah negara dapat mempengaruhi industri tertentu. Sebagai contoh, pemerintah dapat mengenakan pajak atau aturan yang berbeda dikarenakan adanya perubahan organisasi atau perubahan service yang diberikan oleh sebuah perusahaan. Faktor politik ini termasuk kebijakan pajak, kebijakan fiskal, tarif perdagangan serta bahwa pemerintah dapat memungut biaya pada tahun fiskal dan hal lain yang dapat mempengaruhi sebagian besar lingkungan bisnis (lingkungan ekonomi).
- b. E untuk *Economic Factors*: Fokus dari faktor ini adalah factor-factor yang akan menjadi penentu kinerja perekonomian yang secara langsung akan berdampak perusahaan dan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Misalnya, kenaikan tingkat inflasi ekonomi yang akan mempengaruhi harga produk dan layanan dari sebuah perusahaan. Diluar hal tadi, factor yang menjadi focus adalah factor yang akan mempengaruhi daya beli konsumen dan mengubah model permintaan / penawaran bagi industry. Faktor ekonomi termasuk tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar valuta asing, pola pertumbuhan ekonomi, account untuk FDI (Foreign Direct Investment) tergantung pada industri tertentu tertentu yang sedang menjalani analisis ini.
- c. S untuk *Social Factors*: Fokus dari factor ini adalah kondisi lingkungan sosial dari pasar, tren budaya, demografi serta analisis populasi yang akan memberikan impact pada industri. Contoh dari factor ini adalah peak season untuk waktu liburan keagamaan atau liburan sekolah.
- d. T untuk *Tecnological Factors*: Fokus dari faktor-faktor pada aspek ini adalah teknologi-teknologi yang saat ini ada maupun inovasi-

inovasi dari teknologi yang bisa mempengaruhi pasar dan industry yang ada. Contoh dari factor ini adalah otomatisasi, riset dan pengembangan teknologi yang terjadi, dan perubahan mindset dari pengguna terhadap teknologi / inovasi yang muncul.

- e. E untuk *Enviromental Factors*: fokus dari aspek ini semua faktor-faktor yang mempengaruhi atau menentukan lingkungan sekitarnya serta industry. Sebagai contohnya adalah tourisme dan pertanian. Factor lain yang juga menjadi focus dalam aspek ini adalah kondisi lingkungan bisnis, dimana didalamnya akan mencakup minimal iklim, cuaca, lokasi geografis, dan perubahan iklim global.
- f. L untuk *Legal Factors*: Fokus dari aspek ini adalah aturan yang berlaku yang akan memberikan dampak dari bisnis dan industri. Aturan-aturan ini akan ditinjau, baik untuk aturan yang berasal dari internal perusahaan maupun aturan-aturan yang berasal dari luar perusahaan, seperti negara atau aturan daerah. Analisa pada aspek ini kemudian akan menghasilkan arahan sehingga strategy bisnis yang dibuat akan memenuhi aturan-aturan yang ada. Sebagai contohnya adalah Perlindungan konsumen, aturan ketenaga kerjaan, dan aturan fasilitas perusahaan.

Dalam melakukan analisa untuk setiap factor, maka keterkaitan antara factor harus diperhatikan, walaupun namun memang keterkaitan tiap factor pada tiap analisa tidak selalu sama. Sebagai contoh, ketika melakukan analisa terhadap factor social dan keterkaitannya dengan factor technology, maka akan berbeda ketika analisa dilakukan untuk produk baru terkait gadget dan produk baru terkait kendaraan. Namun, dalam proses finalisasi analisa secara keseluruhan, maka setiap factor harus diperiksa dan dikaitkan satu sama lain untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya melihat pada satu factor saja,

namun keseluruhan factor Dampak positif dari penggunaan PESTLE analysis adalah:

1. *Cost Effective*

Satu-satunya hal yang diperlukan dari analisa ini adalah waktu. Dan walaupun *software* dapat membantu dalam pengorganisasian masukan dan *feedback*, PESTLE analysis ini dapat diselesaikan dengan menggunakan dokumen sederhana, atau bahkan dengan menggunakan kertas dan pulpen. Hal lain terkait dengan *cost effective* ini adalah bahwa PESTLE Analysis ini adalah sebuah analisa yang relative mudah dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan perusahaan, termasuk didalamnya adalah waktu dan seberapa sering riset dilakukan. Ditambah lagi, biaya yang diperlukan untuk analisa ini tidak rentan terhadap fluktuasi yang terjadi. Hal yang paling baik dari semuanya adalah semua orang dapat melakukan PESTLE analysis ini, walaupun sebuah tim akan dapat membuat hasil yang lebih baik, seorang pekerja juga dapat melakukan analisa secara keseluruhan dengan baik.

2. Pengertian yang lebih dalam terkait bisnis yang akan dilakukan Tanpa adanya PESTLE analysis, kondisi lingkungan perindustrian yang dapat mempengaruhi bisnis – baik langsung maupun tidak langsung – bisa jadi tidak *ter-capture* dengan baik. Sebagai contohnya, saat melakukan *develop* prototype dari sebuah produk, ada beberapa aturan keselamatan atau perlindungan pelanggan yang di langgar, ataupun ketika Analisa PESTLE akan membantu perusahaan untuk melihat hal-hal yang berbeda serta factor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kesuksesan dari peluncuran sebuah produk. Sehingga pada akhirnya perusahaan akan dituntut untuk mengerti lebih baik hal-hal yang terkait dengan perencanaan strategis.

3. Peningkatan tingkat kewaspadaan

PESTLE Analysis dapat digunakan dalam lingkup perusahaan secara luas, maupun digunakan untuk lingkup pekerjaan yang lebih sempit dan *specific*, seperti rencana pemasaran produk dan *relationship* dengan pelanggan. Ketika PESTLE Analysis digunakan pada pengembangan

product baru PESTLE analysis akan dapat meningkatkan awareness pelaksana dari tantangan-tantangan yang berpotensi muncul, baik dari kompetitor yang sudah ada, calon competitor maupun tantangan dari produk yang sudah dibuat. Sebagai contoh, jika terdapat fakta bahwa akan terjadi 15% pertumbuhan populasi dari sebuah kota, maka hal ini akan memberikan impact yang positif terhadap bisnis, namun jika pertumbuhan populasi yang akan terjadi adalah populasi dari Dengan menggunakan PESTLE analysis, perusahaan akan memiliki kemampuan untuk melakukan pengecekan terhadap keseluruhan perubahan yang terjadi serta mendvelop rencana untuk meminimalisasi semaksimal mungkin kerugian yang dapat muncul. Tanpa melakukan analisa ini, bisnis yang dijalankan bisa terkena impact dari tantangan atau ancaman yang tidak dikehendaki.

4. Eksploitasi kesempatan

Kesempatan yang muncul seringkali berasal dari luar perusahaan, dan dengan melakukan PESTLE analysis, maka kesempatan-kesempatan ini dapat ditemukan dan dapat digunakan untuk memperkuat bisnis model dari sebuah perusahaan.

Sebagai contohnya, jika PESTLE analysis digunakan untuk melakukan riset tren social dan teknologi, maka perusahaan dapat melihat arah perubahan dari target marketnya dan dapat melakukan penyesuaian terhadap campaign marketnya sebelum didahului oleh competitor yang lain sedemikian hingga kelompok baru yang sebelumnya bukan merupakan pasar bisa di jadikan sebagai pasar baru. Hal yang harus diperhatikan adalah ketika melakukan PESTLE analysis, maka tentukan dengan spesifik apa alasan pelaksanaan analisa ini, apakah untuk melakukan penyempurnaan ide bisnis, atau untuk lebih memahami target pasar lebih seksama. Tanpa alasan yang jelas, PESTLE analysis bisa jadi mengasilkan sesuatu yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Namun dengan alasan yang jelas, maka PESTLE analysis akan memberikan keuntungan yang maksimal setiap kali hal ini dilakukan.

2.7. Tinjauan Empiris

Manajemen krisis telah menjadi konten umum bagi para manajer organisasi mengingat sifat lingkungan bisnis saat ini, yang dipengaruhi oleh dampak globalisasi dan dinamika pasar yang tinggi. Di dunia ini, krisis dapat dianggap kurang lebih permanen (Rais, 2007). Fakta ini memerlukan kontrol dan prediksi yang akan mencegah potensi gangguan keseimbangan dan stabilitas organisasi. Secara umum, manajemen krisis dapat dipahami sebagai proses yang mengarahkan kegiatan organisasi untuk tujuan menangkap dan mengevaluasi sinyal peringatan dari potensi krisis (Mitroff dan Pearson, 1993; Mitroff dan Alpaslan, 2003; Paraskevas, 2006; Sahin dan Ulubeyli, dan Kazaza, 2015). Dapat dikatakan bahwa dalam konsep manajemen krisis modern hampir perlu diupayakan gaya manajemen proaktif, di mana hampir setiap hari, tugas manajer adalah mendeteksi sinyal peringatan yang dapat mencegah kemungkinan krisis dan membuat langkah-langkah untuk melindungi organisasi dari krisis di masa depan. Peran penting dimainkan oleh analisis potensi krisis dan berbagi pengetahuan yang mengarah ke pembelajaran organisasi berikutnya (Robert dan Lajtha, 2002; King, 2002; Wagner, 2005). Peran kunci manajer, terutama manajer krisis, terbentuk. Manajer harus menghadapi banyak perubahan dan memastikan jalan yang efisien untuk memecahkan masalah. Studi dan penelitian sebelumnya di bidang ini mencari cara, prosedur dan metode untuk membuat manajemen krisis Peran penting dimainkan oleh analisis potensi krisis dan berbagi pengetahuan yang mengarah ke pembelajaran organisasi berikutnya (Robert dan Lajtha, 2002; King, 2002; Wagner, 2005). Peran kunci manajer, terutama manajer krisis, terbentuk. Manajer harus menghadapi banyak perubahan dan memastikan jalan yang efisien untuk memecahkan masalah. Studi dan penelitian sebelumnya di bidang ini mencari cara, prosedur dan metode untuk membuat manajemen krisis Peran penting dimainkan oleh analisis potensi krisis dan berbagi pengetahuan yang mengarah ke pembelajaran organisasi berikutnya (Robert dan Lajtha, 2002; King, 2002; Wagner, 2005). Peran kunci manajer, terutama manajer krisis, terbentuk. Manajer harus menghadapi banyak perubahan dan memastikan jalan yang efisien untuk memecahkan masalah. Studi dan penelitian sebelumnya di bidang

ini mencari cara, prosedur dan metode untuk membuat manajemen krisis seefektif mungkin – dalam artian menghadapi krisis dengan kerugian serendah mungkin (Paraskevas, 2006; Pollard dan Hotho, 2006). Dapat dikatakan bahwa kesiapsiagaan organisasi terhadap krisis menjadi isu manajemen yang fundamental, meskipun tidak strategis.

Tujuan dari makalah ini adalah tinjauan pustaka, ringkasan pengetahuan yang diperoleh darinya dan menemukan fitur umum dari pendekatan dan model manajemen krisis yang disebutkan. Bagian dari tujuan ini adalah untuk menemukan arah untuk bidang khusus ini, yang dengan demikian, akan berfungsi sebagai dasar untuk penelitian dan teori di masa depan. Survei literatur akan memungkinkan interpretasi penelitian yang ada dari sudut pandang baru dan kombinasi dengan penelitian sebelumnya (Knopf, 2006; Saunders, Lewis dan Thornhill, 2012). Cara efektif untuk melakukan penelitian ini adalah melalui penggunaan internet dan database. Oleh karena itu, Google Scholar digunakan untuk mencari makalah penelitian terlebih dahulu. Awalnya, "manajemen krisis" dan "pendekatan manajemen krisis" digunakan sebagai kata kunci pencarian. Pertama, makalah berikut dianalisis: "Membangkitkan ulang manajemen krisis" oleh CM Pearson, JA Clair (1998) dan "Dari rawan krisis hingga krisis disiapkan: Kerangka kerja untuk manajemen krisis" oleh CM Pearson dan Il Mitroff (1993). Kedua, setelah analisis makalah ini, kata kunci lain seperti "manajemen krisis proaktif", "manajemen krisis reaktif" dan "proses manajemen krisis" dihasilkan dan disempurnakan. Diagram berikut menunjukkan kata kunci lain menggunakan operator Boolean. Itu perlu untuk mengecualikan sumber yang menjelaskan manajemen bencana. Oleh karena itu, kata kunci "manajemen krisis" dicari dengan spesifikasi "manajemen krisis" "manajemen krisis reaktif" dan "proses manajemen krisis" dihasilkan dan disempurnakan. Diagram berikut menunjukkan kata kunci lain menggunakan operator Boolean. Itu perlu untuk mengecualikan sumber yang menjelaskan manajemen bencana. Oleh karena itu, kata kunci "manajemen krisis" dicari dengan spesifikasi "manajemen krisis" "manajemen krisis reaktif" dan "proses manajemen krisis" dihasilkan dan disempurnakan. Diagram berikut menunjukkan kata kunci lain menggunakan operator Boolean. Itu perlu untuk mengecualikan sumber yang

menjelaskan manajemen bencana. Oleh karena itu, kata kunci “manajemen krisis” dicari dengan spesifikasi “manajemen krisis” *BUKAN* manajemen Bencana”. Setelah penentuan akhir kata kunci, database dan indeks kutipan EBSCO, ProQuest Central, JSTOR dan Web of Science digunakan.

Pengarang	Kontribusi untuk penelitian	Metodologi
Jaques, T. (2010)	Issue and Crisis Management Model relasional mengeksplorasi kegiatan manajemen krisis seperti cluster atau kegiatan terkait dan terintegrasi yang terjadi secara bersamaan. CM sebagai konstruksi siklus.	penelitian konseptual
Frybert, B. (1995)	Algoritma untuk solusi krisis menekankan pada revitalisasi strategi.	penelitian penjelasan
Mitroff, II; Pauchant, C. & Shrivastava, P. (1988)	Pendekatan sistem manajemen krisis dari menggunakan model proses yang mengidentifikasi fase yang diperlukan untuk manajemen krisis yang efektif dari sudut pandang proses.	penelitian empiris
Pearson, Ch. M.; Clair, JA (1998)	Model deskriptif proses manajemen krisis dan pendekatan multidisiplin untuk penelitian manajemen krisis.	penelitian eksploratif
Sahin, S.; Ulubeyli, S.; Kazaza, A. (2015)	Deskripsi kegiatan proses manajemen krisis menyoroti pentingnya deteksi sinyal peringatan. Penulis mendefinisikan beberapa pendekatan untuk manajemen krisis juga.	penelitian eksplorasi
Pearson, Ch. M.; Mitroff, II (1993)	Kerangka manajemen krisis suatu proses yang mengarah pada kesiapsiagaan krisis organisasi. Peran pemangku kepentingan juga disorot.	eksploratif, penelitian konseptual
Pollard, D.; Hotho, S. (2006)	Menyoroti posisi strategis manajemen krisis. Manajemen krisis dengan proses perencanaan skenario untuk menyediakan mekanisme untuk mengelola krisis di masa depan.	penyelidikan, penelitian konseptual
Shrivastava, P.; Mitroff, I. (1987)	Deskripsi krisis perusahaan dan mengkaji strategi untuk menghadapinya. Peran tim manajemen krisis.	eksplorasi, empiris Riset
Shrivastava, saya.; Mitroff, II; Miller, RM; Miglani, S. (1998)	Kerangka konseptual untuk memahami krisis industri. Organisasi harus meminimalkan potensi destruktif mereka sehingga dampaknya terhadap pemangku kepentingan terlihat jelas.	eksplorasi, empiris riset
Spilan, JE (2000)	Perlunya mengembangkan strategi untuk pengambilan keputusan yang tepat sebelum, selama dan setelah krisis terjadi. Dua model proses manajemen krisis.	empiris, penelitian eksplorasi
Valackiene, A. (2011)	Konseptualisasi model manajemen krisis berkonsentrasi pada identifikasi sosial individu dan perspektif komunikasi.	penelitian konseptual

Gambar 2.4. Ringkasan literatur fokus pada pendekatan manajemen krisis