

DISERTASI

KAJIAN STRATEGI MANAJEMEN KRISIS PADA ORGANISASI PUBLIK



**NAMA
NIM**

**PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Kajian Strategi Manajemen Krisis Pada Organisasi Publik

disusun dan diajukan oleh:

Asep Abdurachman
A033212016

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal Oktober 2024
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor


Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si
NIP/196012311988111002

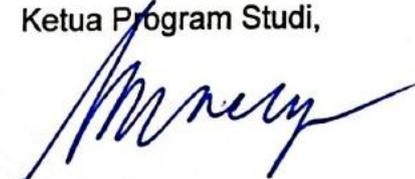
Ko-Promotor


Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT
NIP 196402051988101001

Ko-Promotor


Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si
NIP 196107131987022001

Ketua Program Studi,


Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., MT
NIP 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Asep Abdurachman
No. Induk Mahasiswa : A033212016
Program Studi : Manajemen
Jenjang Pendidikan : Doktor (S3)
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Unhas

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

Kajian Strategi Manajemen Krisis Pada Organisasi Publik

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

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

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Makassar, / /2024
Yang membuat pernyataan,



Asep Abdurachman

Abstrak

Asep Abdurachman Kajian Strategi Manajemen Krisis Pada Organisasi Publik (Abdul Rahman Kadir, Muhammad Yunus Amar, Mursalim Nohong).

Disertasi ini menganalisis strategi manajemen krisis pada organisasi publik, mengingat krisis dapat muncul secara tiba-tiba dan memiliki dampak signifikan terhadap kehidupan, profitabilitas, dan reputasi organisasi. Krisis, yang didefinisikan sebagai peristiwa yang menarik perhatian negatif dan merusak citra organisasi, dapat berasal dari berbagai faktor, termasuk bencana alam, kesalahan manusia, dan pelanggaran etika. Penelitian ini menyelidiki bagaimana pemimpin organisasi mempersiapkan dan merespons krisis yang berpotensi mengancam eksistensi dan reputasi mereka. Meskipun banyak organisasi mengakui pentingnya manajemen krisis, kurangnya perencanaan proaktif dan pemanfaatan teknologi seringkali mengakibatkan konsekuensi yang merugikan. Pendekatan sistematis dalam manajemen krisis diharapkan dapat meminimalkan dampak negatif dan memfasilitasi pemulihan yang efektif. Penelitian ini juga menyoroti perlunya pelatihan tim penanganan krisis dan pengembangan strategi komunikasi yang efektif untuk menjaga reputasi organisasi. Temuan menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki rencana respons krisis yang kokoh lebih mampu bertahan dan pulih pasca-krisis. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi krisis dan menerapkan strategi manajemen yang tepat, organisasi dapat mencapai ketahanan dan kesuksesan jangka panjang.

Kata Kunci: manajemen krisis, organisasi publik, reputasi, strategi komunikasi, ketahanan.

Abstract

Asep Abdurachman, Study of Crisis Management Strategies in Public Organizations (Abdul Rahman Kadir, Muhammad Yunus Amar, Mursalim Nohong). This dissertation analyzes crisis management strategies in public organizations, considering that crises can arise suddenly and have significant impacts on the lives, profitability, and reputation of organizations. A crisis, defined as an event that attracts negative attention and damages an organization's image, can stem from various factors, including natural disasters, human errors, and ethical violations. This research investigates how organizational leaders prepare for and respond to crises that could threaten their existence and reputation. Although many organizations recognize the importance of crisis management, a lack of proactive planning and utilization of technology often leads to detrimental consequences. A systematic approach to crisis management is expected to minimize negative impacts and facilitate effective recovery. This study also emphasizes the need for crisis management team training and the development of effective communication strategies to maintain the organization's reputation. Findings indicate that organizations with a solid crisis response plan are better equipped to endure and recover post-crisis. By understanding the factors influencing crises and implementing appropriate management strategies, organizations can achieve resilience and long-term success.

Keywords: crisis management, public organizations, reputation, communication strategy, resilience.

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.4.1. Manfaat Teoritis	10
1.4.2. Manfaat Praktis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1. Manajemen Krisis	12
2.1.1. Tipe-Tipe Krisis.....	15
2.1.2. Kegagalan Manajemen.....	22
2.2. Best Practices	35
2.2.1. Kepemimpinan	36
2.2.2. Pelatihan dan Kesiapsiagaan	37
2.2.3. Komunikasi	39
2.2.4. Lingkungan Internasional	41
2.2.5. Bahasa	42
2.2.6. Rentang Kekuasaan	43
2.2.7. Penghindaran Ketidakpastian	45
2.2.8. Individualisme vs Kolektivisme	46
2.2.9. Maskulinitas dan Feminitas	46
2.2.10. Orientasi Jangka Panjang.....	47
2.2.11. Penerimaan Terhadap Perubahan	49
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN	51
BAB IV METODE PENELITIAN	55
4.1. Desain Penelitian	55
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	56

4.3.	Jenis dan Sumber Data	57
4.4.	Teknik-Teknik Pengumpulan Data	57
4.4.1.	Wawancara	57
4.4.2.	Observasi	59
4.4.3.	Kajian Dokumen	59
4.5.	Pengukuran Manajemen Krisis	60
4.5.1.	Aturan Dasar dan Penilaian Risiko	60
4.5.2.	Analisis Dampak Bisnis	61
4.5.3.	Perencanaan Tanggap Darurat dan Kontinjensi	61
4.5.4.	Pelatihan dan Koordinasi.....	62
4.6.	Teknik Analisa Data.....	62
4.7.	Pengecekan Validitas Temuan	65
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		67
5.1.	Pemaparan Hasil Wawancara.....	67
5.1.1.	Pentingnya Manajemen Risiko Organisasi	68
5.1.2.	Sistem Identifikasi dan Reaksi Organisasi	69
5.1.3.	Kendali Akuntansi dan Keuangan Organisasi.....	71
5.1.4.	Kasus Pelanggaran dalam Organisasi	72
5.1.5.	Reputasi Organisasi	73
5.1.6.	Iklm Komunikasi Organisasi.....	74
5.1.7.	Manajemen Informasi Organisasi	76
5.1.8.	Pemantauan dan Pelaporan Risiko Krisis	77
5.1.9.	Program Keselamatan dan Pemulihan Pasca Krisis	78
5.1.10.	Kontinjensi dan Kontinuitas Strategi Manajemen Krisis.....	79
5.2.	Pembahasan.....	80
BAB VI PENUTUP.....		84
6.1.	Kesimpulan	84
6.2.	Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA.....		86
L A M P I R A N.....		100

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Luas Panen dan Produksi Padi di Indonesia, Tahun 2018-2022	5
Tabel 5.1	Tanggapan Partisipan mengenai Manajemen Risiko .	68
Tabel 5.2	Tanggapan Partisipan mengenai Sistem Identifikasi dan Reaksi terhadap Krisis	70
Tabel 5.3	Tanggapan Partisipan mengenai Kendali Krisis Keuangan.....	71
Tabel 5.4	Tanggapan Partisipan mengenai Kasus Penipuan dan Kecurangan	72
Tabel 5.5	Tanggapan Partisipan mengenai Reputasi	73
Tabel 5.6	Tanggapan Partisipan mengenai Iklim Komunikasi ...	75
Tabel 5.7	Tanggapan Partisipan mengenai Manajemen Informasi.....	76
Tabel 5.8	Tanggapan Partisipan mengenai Pemantauan dan Pelaporan.....	77
Tabel 5.9	Tanggapan Partisipan mengenai Keselamatan dan Pemulihan.....	78
Tabel 5.10	Tanggapan Partisipan mengenai Kontijensi dan Kontinuitas	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Model Relasional Manajemen Isu dan Krisis	13
Gambar 2.2	Elemen-Elemen Krisis	15
Gambar 3.1	Kerangka Kerja Manajemen Krisis	54
Gambar 4.1	Model Analisis Interaktif untuk Data Kualitatif	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Krisis dapat timbul pada saat yang tidak terduga dan memiliki potensi untuk mengancam kehidupan, profitabilitas, serta reputasi suatu organisasi. Bagaimana sebuah krisis diatasi bervariasi tergantung pada tingkat koordinasi, kecerdikan, dan kemampuan tim respons dalam menangani situasi tersebut. Beberapa pemimpin organisasi mungkin gagal merencanakan dengan proaktif untuk menghadapi krisis, yang dapat berakibat pada biaya yang tidak perlu, hilangnya nyawa, gangguan bisnis, reputasi yang rusak, dan dampak finansial yang signifikan (Boin, 2009). Ancaman dari dalam dan luar seperti hal-hal tersebut sulit teratasi akibat masih banyaknya pimpinan organisasi yang belum sepenuhnya memanfaatkan teknologi terbaru untuk mengatasi bahkan masalah-masalah harian seperti krisis media, politik, dan *framing* (Therrien et al., 2020).

Krisis didefinisikan sebagai setiap peristiwa atau situasi, yang dapat menarik perhatian negatif terhadap organisasi dan merusak citra publik, produk, layanan, atau reputasinya, baik itu peristiwa yang benar-benar terjadi, disebut-sebut, atau dituduhkan (Jaques, 2009). Sumber krisis dapat berasal dari berbagai penyebab, termasuk alamiah, teknologi, tindak kejahatan, pelanggaran nilai-nilai manajemen, penipuan, kesalahan, atau konflik. Penelitian ini mencakup penyelidikan tentang bagaimana para pemimpin mempersiapkan dan merespons krisis yang memiliki potensi mengancam

eksistensi organisasi, berpotensi membahayakan nyawa, atau mengurangi reputasi merek. Situasi ini menjadi lebih rumit karena langkanya keberadaan tim penanganan krisis yang terlatih di organisasi dan kurangnya peralatan yang siap digunakan untuk mengatasi peristiwa seperti itu (Jaques, 2009).

Ketika kita berbicara tentang lingkungan organisasi, kita merujuk pada faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kegiatan administratif dan pengambilan keputusan. Dalam upaya meminimalkan dampak krisis terhadap perkembangan organisasi, para pemimpin organisasi perlu mengadopsi berbagai metode. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengurangi permasalahan ini adalah penerapan strategi manajemen krisis. Untuk mengurangi risiko kejadian tak terduga dan merespons bencana, baik alamiah maupun yang disebabkan oleh manusia, organisasi sering membentuk tim manajemen krisis yang terdiri dari pemimpin tim, spesialis komunikasi, perwakilan dari berbagai departemen, investor, staf hubungan masyarakat, dan lainnya. Sayangnya, beberapa pimpinannya kurang memahami aspek-aspek administrasi bisnis, termasuk strategi manajemen krisis dan teknologi, yang diperlukan untuk mengatasi krisis (Popov & Aksenova, 2019).

Pendekatan manajemen krisis yang terorganisir dan sistematis dapat membantu mengurangi dampak krisis dan mengatasi masalah yang timbul dengan lebih efisien. Akibat dari krisis dapat memiliki dampak yang besar pada bisnis dan karyawan, oleh karena itu penting untuk memiliki rencana respons yang kokoh untuk menghadapinya. Menghadapi krisis adalah hal yang tidak terhindarkan dan semua organisasi harus siap untuk

menghadapinya. Pimpinan harus siap untuk mengambil tindakan cepat ketika masalah bagi organisasi dan lingkungannya muncul (Marmot, 2019). Pemimpin yang berhasil menyadari bahwa setiap organisasi akan menghadapi krisis, tetapi mereka juga menyadari pentingnya mengambil tindakan konkret untuk mengatasi krisis tersebut (Ray, 2019). Tanpa perencanaan krisis yang strategis dan implementasi manajemen krisis, krisis bisa menjadi lebih serius dan sulit untuk diatasi (Xie, 2020). Oleh karena itu, perencanaan strategi manajemen krisis adalah proses yang dirancang oleh para ahli dan direferensikan ketika krisis terjadi. Hal ini membantu menghemat waktu dan menjaga ketertiban dalam menghadapi krisis (Therrien et al., 2020).

Dalam penelitian ini, penulis menyoroti bahwa krisis memiliki dampak negatif yang meluas pada operasional organisasi dan pemimpinnya (Finucane et al., 2020). Untuk mengatasi situasi krisis, praktik-praktik strategis menjadi kunci dalam mencapai ketahanan organisasi. Sebagai contoh, penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa hampir 27% dari perusahaan publik di AS berhasil pulih dalam waktu 12 bulan setelah krisis keuangan global pada tahun 2008 berkat implementasi langkah-langkah strategis (DesJardine et al., 2019). Akan tetapi, salah satu masalah yang sering muncul adalah kurangnya kemampuan pimpinan untuk meramalkan dampak krisis serta efeknya terhadap reputasi dan profitabilitas perusahaan. Selain itu, beberapa direktur hubungan masyarakat juga kurang memiliki strategi manajemen krisis yang efektif untuk menjaga reputasi organisasi pasca-krisis dan untuk memastikan profitabilitas yang berkelanjutan. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi dan pemimpin memiliki rencana tindakan strategis yang kuat dalam

menghadapi krisis, agar bisa mencapai ketahanan dan kesuksesan jangka panjang.

Organisasi modern cenderung lebih rentan terhadap situasi krisis. Kemajuan teknologi dan kompleksitas kehidupan saat ini telah meningkatkan kemungkinan terjadinya insiden yang dapat mengancam. Beberapa jenis organisasi bisa memiliki risiko atau kerentanan yang lebih tinggi terhadap dampak krisis. Sebagai contoh, industri kimia memiliki produk-produk yang berpotensi berbahaya, beracun, dan mudah terbakar, sehingga penting untuk mengevaluasi strategi komunikasi krisis yang mereka terapkan. Akan tetapi, diperkirakan 80% dari kerugian yang ada di abad ini disebabkan oleh iklim, dibandingkan dengan 70% yang tercatat pada abad lalu. Parodi et al. (2021) melaporkan bahwa bencana yang disebabkan oleh alam telah menyebabkan lebih dari 1,3 juta kematian di seluruh dunia, dan kerugian ekonomi mendekati 3 triliun USD di abad ke-21, sebelum pandemi COVID-19 yang sedang berlangsung. Dalam beberapa tahun terakhir, bencana menjadi semakin sering terjadi dan kompleks - akibatnya, sulit untuk membedakan sumber bencana untuk tujuan pencegahan, serta mengklasifikasikan kerusakan sebagai dasar pengembangan strategi mitigasi. Oleh karena itu, pengembangan strategi baru untuk menanggulangi bencana sangat dibutuhkan.

Bencana alam terjadi karena manusia tinggal di daerah yang mudah terkena dampak bahaya alam. Meskipun datangnya bencana alam secara berulang dan ketidakpastian mengenai sejauh mana manusia berkontribusi pada perubahan iklim, kesejahteraan manusia menghadapi risiko bencana

alam yang semakin meningkat akibat perubahan iklim (UNDRR, 2015). Risiko bencana, yang merujuk pada gabungan peluang antara bahaya dan kerentanan, diantisipasi akan meningkat karena intensifikasi bahaya alam dan peningkatan kerentanan yang disebabkan oleh dampak lingkungan dan tindakan manusia (Chan, 2019). Dalam situasi ini, dampak yang terkait dengan perubahan iklim seringkali bersifat tidak langsung dan sangat bergantung pada interaksi yang rumit antara faktor-faktor sosial dan lingkungan. Selain itu, untuk mengkategorikan suatu peristiwa sebagai bencana, kerusakan yang disebabkan harus melampaui kemampuan masyarakat dalam mengatasi sendiri tanpa bantuan eksternal. Namun, penting untuk dicatat bahwa definisi bencana ini biasanya tidak mencakup peristiwa yang berkembang secara perlahan, seperti yang terkait dengan perubahan iklim, karena tidak memiliki tingkat urgensi yang sama.

Tabel 1.1 - Luas Panen dan Produksi Padi di Indonesia, Tahun 2018-2022

Pulau / Provinsi	Produksi (ton)					Luas Panen (ha)				
	2022	2021	2020	2019	2018	2022	2021	2020	2019	2018
SUMATERA*	11,209,734	10,782,634	11,503,384	10,883,118	11,876,012	2,157,497	2,115,871	2,314,258	2,237,349	2,369,819
KEP. BANGKA BELITUNG	61,425	70,496	57,324	48,806	45,725	15,108	18,278	17,841	17,088	17,234
KEP. RIAU	507	855	853	1,151	1,097	179	270	299	356	376
JAWA**	30,669,304	30,684,845	30,633,585	30,328,885	32,557,778	5,492,930	5,474,617	5,444,996	5,375,573	5,719,895
BALI	680,602	618,911	532,168	579,321	667,069	112,321	105,201	90,981	95,319	110,978
NUSA TENGGARA BARAT	1,452,945	1,419,560	1,317,190	1,402,182	1,460,339	270,093	276,212	273,461	281,666	289,243
NUSA TENGGARA TIMUR	756,050	731,878	725,024	811,724	899,936	183,092	174,900	181,691	198,867	218,233
KALIMANTAN***	2,164,523	2,384,046	2,682,438	2,921,474	2,949,814	638,189	678,450	773,138	872,441	835,807
SULAWESI****	7,420,914	7,266,029	6,855,044	7,227,908	8,331,420	1,499,679	1,462,521	1,463,363	1,502,245	1,715,725
MALUKU	92,601	116,804	110,447	98,255	116,229	23,988	28,320	28,668	25,977	29,052
MALUKU UTARA	24,486	28,051	43,383	37,946	49,047	6,416	7,782	10,302	11,701	13,413
PAPUA BARAT	23,964	26,927	24,378	29,944	24,967	5,461	6,415	7,571	7,192	7,767
PAPUA	193,944	286,280	166,002	235,340	223,119	49,742	64,985	52,728	54,132	52,412
INDONESIA	54,748,977	54,415,294	54,649,202	54,604,033	59,200,534	10,452,672	10,411,801	10,657,275	10,677,887	11,377,934

(Sumber: Badan Pusat Statistik, 2023) [https://www.bps.go.id/indicator/53/1498/1/luas-panen-produksi-dan-produktivitas-](https://www.bps.go.id/indicator/53/1498/1/luas-panen-produksi-dan-produktivitas-padi-menurut-provinsi.html)

[padi-menurut-provinsi.html](https://www.bps.go.id/indicator/53/1498/1/luas-panen-produksi-dan-produktivitas-padi-menurut-provinsi.html) Ket: * Terdiri dari Aceh, Riau, Jambi, Bengkulu, Lampung, Sumatera- Utara, Barat, &

Selatan

** Terdiri dari DKI Jakarta, DI Yogyakarta, Banten, Jawa- Barat, Tengah, & Timur

*** Terdiri dari Kalimantan- Barat, Tengah, Selatan, Timur, & Utara

**** Terdiri dari Gorontalo, Sulawesi- Utara, Tengah, Selatan, Tenggara, & Barat

Perubahan iklim mengancam kesejahteraan manusia dan ekosistem saat ini serta di masa depan karena berdampak pada kejadian cuaca ekstrem yang tidak biasa, seringkali dengan muncul secara tiba-tiba, seperti topan, badai, banjir, kebakaran hutan, hujan lebat, dan kekeringan. Perubahan iklim juga memicu bencana yang berlangsung perlahan, seperti naiknya permukaan air laut, desertifikasi, peningkatan salinitas, kenaikan suhu, degradasi lahan dan hutan, hilangnya biodiversitas, pencairan gletser, dan pengasaman laut (UNDRR, 2015). Model-model saat ini menunjukkan bahwa bencana yang terkait dengan iklim akan semakin meningkat di masa mendatang karena meningkatnya frekuensi dan intensitas pola hujan yang tidak normal di seluruh dunia (Sarhadi & Soulis, 2017). Faktanya, komunitas ilmiah secara luas sepakat bahwa suhu global kemungkinan akan terus meningkat dan memperburuk kejadian cuaca ekstrem karena emisi gas rumah kaca yang disebabkan oleh manusia menjadi faktor yang berperan dalam tren ini (Kelman, 2015). Meskipun perubahan iklim telah diakui sebagai salah satu pendorong utama risiko bencana oleh *Warsaw International Mechanism for Loss and Damage*, penilaian kerusakan akibat bencana sering kali mengabaikan dampak lingkungan (Heslin et al., 2019; UNDRR, 2015). Oleh karena itu, dampak jangka panjang dari perubahan iklim terhadap kesehatan manusia biasanya diabaikan dalam penilaian kerusakan.

Bencana melibatkan akibat negatif dalam jangka pendek dan jangka panjang yang bersifat sosial, ekologis, dan ekonomis. Ketika bahaya yang disebabkan oleh faktor alam atau tindakan manusia terjadi, dapat mengakibatkan hilangnya nyawa manusia serta kerugian ekonomi dan materi

yang beragam. Biasanya, kerugian dianggap sebagai kerugian ekonomi jika terkait dengan biaya moneter untuk mengganti barang yang hilang. Sementara itu, kerugian sosial merujuk pada dampak kematian dan penderitaan yang terkait dengan aspek kehidupan manusia. Selain itu, meskipun sering kali tidak begitu mencolok dalam pemberitaan media, berbagai dampak lingkungan muncul baik secara langsung maupun tidak langsung. Ini terjadi sebagai akibat dari polutan yang mencemari tanah, air, dan lingkungan udara sebagai konsekuensi dari produksi barang-barang baru yang menggantikan yang hilang (yaitu, penggantian stok). Sayangnya, dalam banyak kasus, mekanisme penilaian dan respons terhadap bencana alam hanya mencakup kerusakan yang terjadi dalam jangka pendek dan secara langsung (Gall, 2015). Dampak-dampak jangka panjang dan tidak langsung sering diabaikan. Oleh karena itu, dampak terhadap ekonomi atau potensi kerusakan pada kesehatan manusia yang mungkin terjadi akibat wabah penyakit tidak langsung sering diabaikan ketika waktu berlalu setelah terjadinya bencana semakin lama (Avelino & Dall'erba, 2019).

Data menunjukkan hampir di seluruh wilayah pertanian di Indonesia mengalami degradasi, baik itu luas lahan maupun produksinya (Tabel 1.1). Secara keseluruhan, Indonesia mengalami penurunan hingga 2% per tahunnya. Jika hal ini terus berlangsung, tidak menutup kemungkinan negara ini akan mengalami krisis pangan di beberapa tahun mendatang. Maka dari itu, dalam upaya untuk lebih memahami risiko bencana, diperlukan visi yang lebih komprehensif dalam penilaian kerusakan yang mempertimbangkan dampak lingkungan dan menggabungkannya secara kuantitatif dengan

kerusakan sosial dan ekonomi. Pendekatan ini akan memungkinkan pengembangan suatu metrik untuk mengevaluasi perbandingan tingkat keparahan kerusakan yang disebabkan oleh berbagai jenis bahaya dan dalam berbagai periode waktu. Oleh karena itu, fokus utama dari studi penelitian ini adalah mengintegrasikan metode penilaian dampak lingkungan dengan manajemen krisis strategis. Hasil dari penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan pendekatan baru untuk menggabungkan berbagai dimensi kerusakan ketika menilai bencana alam.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kajian-kajian empiris dan literatur pada latar belakang di atas, permasalahan-permasalahan utama dalam penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

- 1) Strategi manajemen krisis apa yang telah organisasi gunakan untuk mempertahankan operasinya selama beberapa tahun terakhir?
- 2) Apa saja implementasi penting dalam mengembangkan strategi manajemen krisis selama beberapa tahun terakhir?
- 3) Bagaimana metode mengukur efektivitas strategi manajemen krisis?
- 4) Apa saja hambatan yang menantang untuk menerapkan strategi manajemen krisis yang efektif?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan-permasalahan penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk mengeksplorasi strategi manajemen krisis apa yang telah organisasi gunakan untuk mempertahankan operasinya selama beberapa tahun terakhir.
- 2) Untuk mengkaji apa saja implementasi penting dalam mengembangkan strategi manajemen krisis selama beberapa tahun terakhir.
- 3) Untuk mengukur efektivitas strategi manajemen krisis yang telah diterapkan.
- 4) Untuk mengatasi hambatan dalam menerapkan strategi manajemen krisis yang efektif

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait pengelolaan krisis dan bencana alam di Indonesia melalui perencanaan strategis dan pengukuran dampaknya terhadap berbagai sektor penting di berbagai tingkatan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan untuk menghadirkan suatu pendekatan metodologi baru dalam menggabungkan berbagai aspek kerusakan ketika menilai dampak bencana alam. Selain itu, diharapkan studi ini akan memberikan para pembuat kebijakan pandangan yang lebih komprehensif tentang kerusakan yang mungkin diakibatkan oleh bencana alam, dan dengan

demikian, membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dalam upaya mitigasi dan pemulihan dari berbagai dimensi kerusakan tersebut.

BAB II

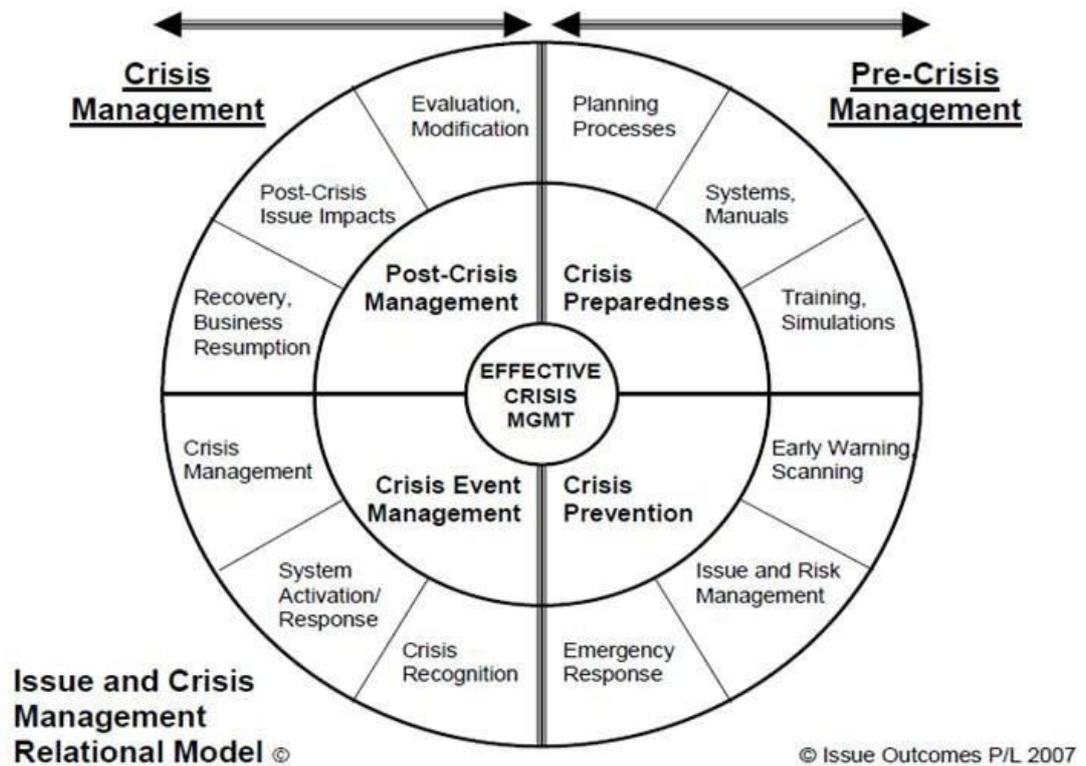
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Krisis

Krisis pada dasarnya seringkali berlangsung dengan cepat, penuh ketidakpastian, tidak stabil, dan memiliki probabilitas yang rendah, yang berpotensi untuk merusak organisasi, reputasi, serta nilai bagi pemegang saham (Alpaslan et al., 2009). Meskipun pemimpin seringkali tidak dapat merencanakan terjadinya krisis, mereka dapat bersiap menghadapinya, seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 2.1; pemimpin harus merespons dengan keputusan yang cepat, tegas, dan berkeputusan, namun keputusan yang buruk atau yang diambil tanpa rasa urgensi dapat memperburuk situasi dan berdampak negatif pada organisasi (Jaques, 2009). Lebih lanjut dijelaskan bahwa krisis dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk peristiwa alam dan akibat tindakan manusia.

Pemimpin telah memahami pentingnya mengenali dan bersiap menghadapi situasi darurat, dan banyak dari mereka telah membentuk tim tanggap krisis untuk mengatasi situasi yang tak terduga (Jaques, 2009). Peristiwa yang luar biasa dapat mengganggu organisasi dan masyarakat, mengharuskan tindakan cepat untuk memulihkan keadaan (Wester, 2009). Hal ini mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga dalam usaha perbaikan. Pemimpin yang efektif akan proaktif dalam mencegah kejadian semacam itu dan meningkatkan kesiapan

dalam mengelola krisis dengan cara memantau lingkungan dan melakukan latihan perencanaan (Holloway, 2007).



Gambar 2.1 - Model Relasional Manajemen Isu dan Krisis
(Sumber: Jaques, 2007)

Sifat yang tidak seimbang dari situasi darurat dan komunikasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, menyulitkan upaya manajemen krisis (Chong & Lee, 2009); komunikasi internal bertujuan untuk mengoordinasikan respon guna mengurangi atau menghilangkan situasi darurat, sementara komunikasi eksternal bertujuan untuk memberikan informasi kepada pemangku kepentingan dan para pemegang saham tentang tindakan yang dilakukan dalam menghadapi krisis. Jenis komunikasi dapat beragam, termasuk penggunaan aplikasi Web 2.0 seperti jejaring sosial, blog, wiki,

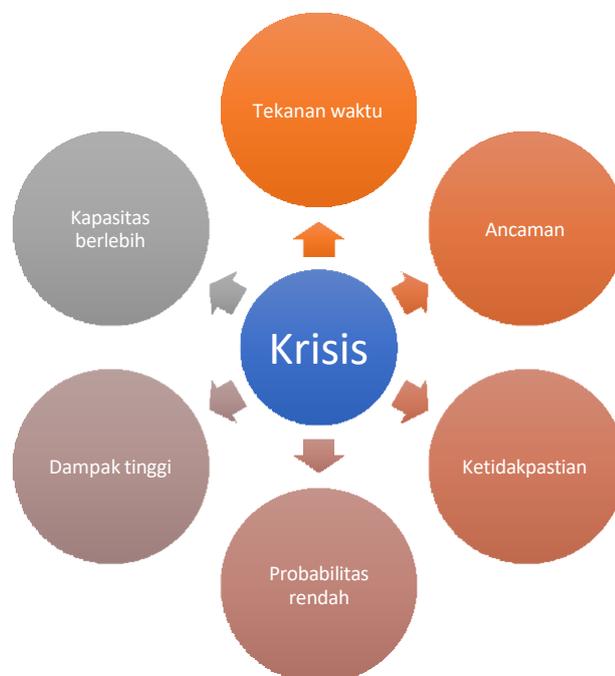
video, dan aplikasi web lainnya, dibandingkan dengan metode komunikasi konvensional seperti telepon seluler dan faksimili (Underwood, 2010). Namun, yang tetap penting adalah kemampuan untuk memahami situasi krisis dan meresponsnya dengan alat komunikasi yang sesuai.

Walaupun pengetahuan yang ada mengenai manajemen krisis dan respons sudah sangat luas, para peneliti jarang mengulas tentang bagaimana para eksekutif lokal di luar negeri merespons situasi krisis tanpa memiliki tim respons khusus atau akses ke aset manajemen krisis perusahaan. Meskipun penting bagi para pemimpin untuk selalu waspada terhadap potensi krisis (Anthony, 2009), terkadang mereka mungkin sulit melihat tanda-tanda terjadinya bencana, meskipun banyak di antaranya dapat diprediksi (Pedersen et al., 2020).

Sifat bisnis telah menjadi semakin global, bahkan untuk perusahaan lokal yang berharap untuk memanfaatkan permintaan yang konstan dari pasar negara berkembang terhadap barang konsumsi, pengetahuan, dan teknologi. Pemimpin organisasi saat ini sering menempatkan operasi penjualan dan pemasaran di dekat pelanggan, sehingga mempersingkat rantai pasokan, mengurangi biaya, dan memberikan lebih banyak pilihan kepada konsumen. Kantor regional memungkinkan penyesuaian produk dan layanan secara lokal, dan dengan mempekerjakan warga lokal, perusahaan asing menunjukkan komitmen mereka terhadap wilayah tersebut. Transfer pengetahuan dan teknologi juga meningkatkan citra merek dengan memastikan bahwa perusahaan asing memiliki keterlibatan jangka panjang dalam wilayah tersebut (Scheffknecht, 2011).

2.1.1. Tipe-Tipe Krisis

Cara para pemimpin organisasi merespons krisis bervariasi tergantung pada sifat dan penyebab dari insiden tersebut. Krisis yang disebabkan oleh bencana alam dapat memiliki dampak luas yang mempengaruhi banyak organisasi dan ribuan individu, di mana hilangnya nyawa dan cedera fisik menjadi prioritas utama. Di sisi lain, krisis yang disebabkan oleh tindakan manusia cenderung lebih bersifat lokal dan pribadi, dengan fokus utama pada potensi kerusakan reputasi (Jaques, 2009). Lerbinger (1997) mengemukakan tipologi ini mencakup hingga tujuh kategori yang berbeda, dan beberapa di antaranya mungkin tumpang tindih dalam situasi krisis, terutama dalam krisis yang disebabkan oleh tindakan manusia, di mana waktu, prioritas, dan risiko menjadi pertimbangan penting (McClelland, 2015).



Gambar 2.2 – Elemen-Elemen Krisis

Sebagian besar krisis berasal dari luar organisasi, namun pemimpin organisasi harus selalu siap menghadapi berbagai jenis krisis yang dapat berasal dari peristiwa alam atau tindakan manusia (Choi et al., 2010). Tahap persiapan mencakup identifikasi dan pertemuan dengan para pemangku kepentingan untuk mencegah terjadinya krisis. Sementara tahap respons melibatkan tindakan untuk mengurangi kerugian dalam hal korban manusia, serta untuk meminimalkan dampak finansial dan reputasi terhadap organisasi dan para pemangku kepentingan. Krisis dapat mendorong pemimpin organisasi untuk mengambil langkah-langkah yang mungkin tidak akan mereka ambil dalam situasi normal, dengan tujuan untuk meredakan kekhawatiran para pemangku kepentingan yang memiliki pengaruh (Alpaslan et al., 2009).

McClelland (2015) dalam studinya menjabarkan beberapa bentuk krisis berdasarkan berbagai kasus yang terjadi. *Pertama*, Peristiwa alam. walaupun beberapa bencana alam dapat diantisipasi karena perubahannya yang berlangsung perlahan, seringkali terjadi secara tiba-tiba dan tanpa pemberitahuan sebelumnya. Dalam situasi-situasi semacam itu, pemerintah dan lembaga bantuan umumnya merespons secara reaktif daripada proaktif. Meskipun bencana alam tidak dapat dicegah, persiapan dan perencanaan dapat memberikan fleksibilitas dan respon yang lebih cepat saat menghadapi krisis dan dampaknya. Menganalisis lingkungan membantu para pemimpin untuk menilai risiko geografis dan situasional; sebagai contoh, membangun fasilitas di dekat garis patahan yang rentan terhadap gempa bumi yang sering terjadi mungkin kurang masuk akal jika ada opsi dengan risiko yang lebih

rendah. Memahami dan mengurangi risiko menjadi kunci bagi para pemimpin; dengan memahami bagaimana alam dapat memengaruhi organisasi, pemimpin memiliki kerangka kerja yang lebih luas untuk pengambilan keputusan dan pengembangan strategi. Pemimpin yang efektif kemudian memiliki alat yang diperlukan untuk merencanakan, mengorganisir, dan melatih tim tanggap darurat, serta membangun organisasi yang siap menghadapi bencana alam atau bencana yang disebabkan oleh manusia.

Kedua, Teknologi, juga berperan dalam menghadapi krisis. Meskipun kita mungkin tidak bisa sepenuhnya menghindari beberapa krisis, kita dapat merencanakan dan mengurangi potensi kerusakan, seperti yang terjadi dalam kasus perubahan tanggal milenium, yang juga dikenal sebagai Y2K. Para ahli sistem komputer memproyeksikan masalah terkait dengan pemotongan tahun empat digit menjadi dua digit, di mana komputer mungkin salah mengartikan tahun 2000 sebagai 1900. Prediksi yang mengkhawatirkan tentang keruntuhan sistem keuangan, lift yang terjebak di antara lantai, dan pesawat yang mungkin jatuh dari langit menjadi alasan bagi pembentukan tim khusus, peningkatan sistem, pembelian polis asuransi, dan strategi lindung nilai lainnya untuk menghadapi potensi kegagalan sistem, serta persiapan lainnya menjelang tahun 2000. Meskipun hanya terjadi satu insiden kecil di sektor perbankan dan beberapa gangguan minor terkait Y2K, tidak terjadi insiden besar, nyawa tidak terancam, dan masalah yang muncul cepat diperbaiki. Para pengembang perangkat lunak juga melakukan pembaruan perangkat lunak dan mengatasi masalah kode biner yang serupa yang dikhawatirkan akan muncul pada tahun 2010 dan 2038. Tindakan proaktif menjelang

pergantian milenium mendapat pujian karena mengatasi beberapa masalah yang muncul, dan pemerintah berhasil menghindari krisis yang diantisipasi melalui pendidikan, kesiapan, dan perencanaan darurat. Namun, dampak tidak diinginkan dari sistem yang berlebihan dalam persiapan menghadapi Y2K adalah bahwa ketika serangan teroris melanda New York City pada tanggal 11 September 2001, infrastruktur kota dan sistem perbankan global kurang siap untuk menghadapinya.

Ketiga, Kejahatan, dalam konteks organisasi dapat timbul ketika karyawan bersaing untuk mendapatkan promosi, bonus, atau pengakuan, atau ketika para pemimpin memanfaatkan posisi mereka untuk memaksa atau mengintimidasi karyawan dengan imbalan atau ancaman. Tindakan jahat yang didasari oleh niat buruk dan kebencian dapat dengan mudah berubah menjadi situasi krisis, menghambat kerja sama di antara tim kepemimpinan dan karyawan, serta menghambat pencapaian tujuan bersama. Ketidakjelasan dan persepsi yang buruk bisa merusak fungsi organisasi, dan kurangnya rasa persatuan dalam kelompok dapat mengganggu kerja tim dan mengalihkan sumber daya dan energi dari misi utama organisasi. Kejahatan juga dapat mengganggu sistem yang bertujuan melindungi keselamatan publik dan merusak reputasi serta keuangan organisasi. Sebagai contoh, pada bencana Bhopal tahun 1984, para manajer junior gagal merespons kebocoran gas dengan tepat karena mereka tidak menyukai atasan mereka, meskipun mereka mungkin tidak menyadari betapa berbahayanya kebocoran tersebut. Lingkungan kerja di pabrik Bhopal cukup keras, dengan ketegangan yang tinggi antara manajemen yang sebagian besar terdiri dari ekspatriat dan

karyawan lokal, serta konflik di antara berbagai departemen yang menjalankan pabrik. Konflik ini secara langsung berkontribusi pada kondisi yang memicu terjadinya bencana, yang menyebabkan ribuan korban jiwa dan kerugian finansial yang besar bagi perusahaan.

Keempat, Nilai-nilai manajemen yang menyimpang, mendorong langkah-langkah kontroversial di Enron Corporation pada akhir tahun 1990-an. Pemimpin-pemimpin perusahaan ini berupaya mengubah perusahaan pipa gas alam kecil menjadi raksasa energi dan perdagangan global. Ketika bisnis menjadi semakin kompleks, tim kepemimpinan memilih untuk mengalihkan utang perusahaan ke entitas luar negeri yang mereka kendalikan, dengan tujuan untuk meningkatkan posisi keuangan perusahaan dan melaporkan laba yang lebih besar. Dokumen keuangan perusahaan menjadi semakin rumit, dan para analis kesulitan untuk memahaminya. Setelah penyelidikan mengungkap transaksi keuangan Enron yang rumit, terungkap bahwa anggota tim kepemimpinan senior juga mengambil keuntungan pribadi dari rekening luar negeri ini, yang mendorong mereka untuk terus meningkatkan utang perusahaan, membuat transaksi keuangan yang semakin kompleks. Akibatnya, ketika harga saham merosot dan tidak lagi mendukung utang luar negeri yang dibangun, perusahaan menghadapi kebangkrutan. Meskipun krisis biasanya dipicu oleh bencana alam, manajer yang memiliki nilai-nilai yang bengkok seringkali berupaya untuk menyembunyikan tindakan mereka. Hal ini menyulitkan proses respons, memperpanjang waktu yang dibutuhkan, dan memperburuk dampak negatif pada karyawan, stabilitas keuangan organisasi, serta reputasi merek. Dalam

upaya mencapai tujuan keuangan, para pemimpin mungkin melanggar aturan perilaku dan etika bisnis, mengorbankan keamanan produk, atau bahkan mengabaikan prosedur demi memenuhi tenggat waktu. Mereka mungkin berusaha untuk menghindari kesalahan, mengontrak spesialis komunikasi krisis untuk merancang pesan yang lebih terkendali, atau mencoba untuk menghindari tanggung jawab dalam situasi tersebut.

Kelima, Penipuan. Kasus penipuan finansial terbesar dalam sejarah AS, yang melibatkan Bernard L. "Bernie" Madoff, mengungkap tindakan penipuan yang melibatkan ratusan miliar dolar selama tiga dekade transaksi keuangan. Madoff dan orang-orang terdekatnya menjalankan skema Ponzi yang merugikan ribuan investor dengan sengaja membayar keuntungan palsu kepada investor sebelumnya, menggunakan uang dari investor yang baru. Meskipun kemungkinan adanya komplotan lain, Madoff adalah pendorong utama di balik penipuan ini. Dengan kepiawaiannya dalam mengelola kesan dan membangun reputasi, Madoff berhasil meyakinkan para investor bahwa hasil investasinya adalah nyata. Di muka umum, dia tampak baik hati dan peduli, sementara secara pribadi, dia merampok kekayaan teman-temannya. Dalam situasi seperti perawatan medis yang melibatkan tugas-tugas kompleks dan spesialisasi, sebuah tim sering kali diperlukan karena anggotanya memiliki kompetensi, sikap, atau keterampilan tertentu. Namun, menyalahartikan kompetensi dan keterampilan medis melalui penipuan dapat meningkatkan risiko kesalahan dan malapraktik yang dapat membahayakan pasien, merusak reputasi rumah sakit dan tim medis, serta berdampak negatif pada stabilitas keuangan organisasi.

Keenam, Pelanggaran. Walaupun hubungan asmara CEO Harry Stonecipher dengan seorang karyawan lainnya tidak secara tegas melanggar aturan perilaku bisnis atau etika perusahaan, dewan direksi Boeing mulai meragukan kebijakan Stonecipher. Mereka melihat perilakunya sebagai sesuatu yang mencoreng reputasi perusahaan, terutama setelah pengalaman sebelumnya di mana CEO sebelumnya dipecat karena pelanggaran etika, dan kepala keuangan perusahaan dipenjara. Pelanggaran yang dilakukan oleh Stonecipher menciptakan ketidakpastian tentang komitmen perusahaan terhadap perilaku yang benar, dan dewan direksi merasa bahwa tindakan pemecatan adalah satu-satunya langkah yang bisa mereka ambil. Selain itu, kekhawatiran tentang kepercayaan menjadi perhatian utama bagi dewan, karena kurangnya kepercayaan dari pelanggan dan pemangku kepentingan telah menghambat upaya CEO dalam membangun tim kerja yang kolaboratif, merancang tujuan kerjasama, mengelola keberagaman, dan memproduksi pesawat dan sistem pertahanan berkualitas. Perilaku buruk CEO merusak kemampuan orang lain untuk mempercayainya dan juga merugikan citra perusahaan, terutama dalam tahap pemulihan setelah skandal sebelumnya.

Ketujuh, Konfrontasi. Seorang wanita muda membeli peralatan elektronik dari seorang penjual di Bangkok, tetapi ketika dia pulang, ia menemukan bahwa speakernya tidak berfungsi. Meskipun dia ingin menghadapi penjual untuk meminta penggantian, teman Thailand-nya menyarankannya agar tidak melakukannya karena penjual mungkin tidak akan bertanggung jawab karena tidak melakukan pengujian di toko. Namun, wanita tersebut kembali ke toko dan mengungkapkan bahwa speaker tidak

berfungsi dan meminta penjual untuk mendemonstrasikan cara penggunaannya. Selama demonstrasi tersebut, penjual menyadari bahwa speaker tersebut memang rusak dan menggantinya. Dengan pendekatan tidak langsung, wanita tersebut berhasil mencapai tujuannya melalui komunikasi persuasif dan negosiasi. Situasi konfrontatif dapat muncul dari perbedaan dan hambatan sosial, budaya, atau bahasa yang disebabkan oleh meningkatnya keragaman. Dalam situasi krisis, perbedaan semacam itu dapat diperparah ketika komunikasi efektif sulit dilakukan, bahkan dalam bahasa yang sama. Oleh karena itu, penting untuk memiliki prosedur respons krisis yang ditetapkan sebelumnya dan latihan di atas meja di mana manajer krisis dapat sepakat tentang kode dan definisi singkat untuk memastikan komunikasi yang efektif dan mencegah konfrontasi terbuka serta konflik karena tingkat stres yang tinggi.

2.1.2. Kegagalan Manajemen

Sifat asimetris dari situasi krisis semakin mengkondisikan manajemen komunikasi dan informasi. Ketika krisis melalui empat tahap, yaitu prodromal, akut, kronis, dan resolusi krisis (Chong & Lee, 2009), situasi ini seringkali mengganggu pemahaman situasional dan menghasilkan informasi yang saling bertentangan, yang pada gilirannya membingungkan para pemangku kepentingan. Meskipun biaya dan kompleksitas asimetri informasi sulit untuk dihitung, dampaknya pada krisis bisa sangat rumit dan berpotensi merusak.

Perencanaan proyek dianggap sebagai suatu keharusan (Lawrence & Scanlan, 2007), dan kegagalan dalam proyek, seperti yang terjadi dalam manajemen krisis, dapat disebabkan oleh delapan faktor atau lebih yang

ditentukan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan. Sebagai contoh, jika para pemimpin menunjukkan ketidaksetujuan terhadap mereka yang melaporkan masalah, kemungkinan besar para anggota tim tidak akan merasa termotivasi untuk mengidentifikasi isu-isu tersebut. Pemimpin yang menghukum orang yang mengambil risiko saat proyek gagal akan menciptakan lingkungan yang tidak mendukung inovasi dan kreativitas. Walaupun tim yang mengalami tingkat stres tinggi sering kali membuat lebih sedikit kesalahan daripada individu yang bekerja sendiri (Lerner et al., 2009), tindakan pemimpin ketika terjadi kesalahan yang tak disengaja dapat secara tak disengaja mencegah pengambilan risiko di antara anggota tim dan mengurangi kontribusi mereka terhadap kesehatan dan vitalitas organisasi.

Situasi darurat yang mengancam operasi dan kesehatan organisasi biasanya memerlukan respons dan upaya mitigasi yang cepat (Wester, 2009). Meskipun perencanaan merupakan langkah penting, tidak dapat menjamin kesuksesan respons krisis, terutama jika terlalu banyak perencanaan dapat mengakibatkan para pemimpin mengabaikan karakteristik unik dari setiap kejadian (Somers, 2009). Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk mengadopsi kebijakan manajemen risiko yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan potensi masalah sebelum mereka menyebabkan kerusakan pada organisasi (Stolldorf, 2009).

2.1.2.1. Perencanaan yang buruk

Manajemen proyek memerlukan persiapan dan perencanaan yang terfokus untuk meningkatkan peluang keberhasilan. Dengan berfokus pada tindakan dan peristiwa di masa mendatang, mengorganisir tugas yang

diperlukan dan pencapaian tujuan, serta memfasilitasi komunikasi yang jelas dan berkelanjutan, para pemimpin dapat membentuk kerangka kerja yang sesuai untuk manajemen krisis yang berhasil dan mengatasi akar penyebab utama krisis. Salah satu penyebab utama kegagalan dalam proyek adalah kurangnya perencanaan yang adekuat sebelum peristiwa berlangsung. Perencanaan yang cermat sebelum terjadinya suatu kejadian dapat mendefinisikan peran dan tanggung jawab, serta menyusun tindakan dan jadwal respons krisis dengan efisien. Respons yang cepat terhadap krisis dapat meningkatkan keselamatan publik, mengurangi kerugian finansial, dan memulihkan citra merek serta reputasi dengan lebih efisien (Hargis & Watt, 2010). Pemimpin yang dapat merencanakan dengan efektif dan inovatif akan lebih siap untuk bertindak saat krisis tiba (Bencsik et al., 2009); keputusan yang harus diambil pada saat krisis harus cepat dan tepat, dan ini merupakan hasil dari perencanaan yang efektif sebelum krisis terjadi (Dubrovski, 2009).

2.1.2.2. Kurangnya tujuan dan hasil yang jelas

Para pemimpin perusahaan berambisi untuk mencapai keunggulan dalam usaha mereka, baik dalam hal produk maupun layanan yang mereka sediakan, dan mereka sering mengandalkan metrik dan alat evaluasi lainnya untuk membandingkan kinerja mereka dengan pesaing. Lembaga auditor independen seperti lembaga kredit dan organisasi standar turut mengevaluasi perusahaan dan memberikan peringkat yang dapat memengaruhi reputasi perusahaan, baik dengan meningkatkannya maupun merendahnya. Reputasi ini sering kali terganggu dalam situasi krisis, terutama ketika ada korban yang muncul; bagaimana para pemimpin merespons dan menangani

para korban ini akan berdampak pada akhirnya terhadap reputasi perusahaan (McClelland, 2015).

Ketahanan juga akan memperkuat reputasi organisasi; kemampuan para pemimpin untuk secara cermat mengamati lingkungan dan mengumpulkan informasi yang relevan dan akurat terkait dengan krisis menjadi sangat penting untuk mengelola situasi dengan sukses. Pengamatan adalah suatu keterampilan aktif yang memberikan data langsung dan terus-menerus kepada para pemimpin, membantu mereka dalam pengambilan keputusan (McClelland, 2015). Dalam situasi yang berubah dan dinamis, pemimpin yang sensitif terhadap perubahan subtil dalam lingkungan akan lebih kompeten dalam membuat keputusan yang tepat untuk mengatasi atau mengoreksi masalah sebelum mereka menjadi lebih serius. Pemimpin yang kurang responsif terhadap lingkungan mereka, terutama ketika mereka bekerja berdasarkan asumsi, cenderung gagal melihat aspek-aspek penting dari lingkungan tersebut yang dapat menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah.

Mengamati masalah di sekitarnya, meresponsnya secara cepat dan tepat, serta menyelesaikan krisis secara efektif akan meningkatkan ketahanan organisasi. Dengan menetapkan tujuan yang jelas sebelum krisis timbul, para pemimpin organisasi memiliki panduan yang terdefinisi dengan baik untuk mengelola seluruh situasi krisis. Tanpa tujuan yang jelas ini, para pemimpin organisasi mungkin mengambil keputusan yang kurang terstruktur dan kurang terinformasi, yang dapat memperburuk situasi krisis dan membuat masalah semakin rumit. Memandu upaya penyelesaian masalah dengan tujuan dan

sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan memperbaiki kualitas tindakan yang diambil (Somers, 2009).

Membangun kepercayaan dengan para pemangku kepentingan memerlukan perhatian yang konsisten dari para pemimpin di seluruh tingkat organisasi, dan mereka perlu menyampaikan pesan yang konsisten dan jelas selama serta setelah terjadinya krisis. Menentukan konten pesan, yang mencerminkan strategi komunikasi krisis, dan memilih gaya komunikasi yang tepat sangat penting untuk menjaga kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap organisasi, dan ini merupakan komponen fundamental dalam rencana komunikasi krisis yang efektif (Y.-H. Huang, 2008). Kepercayaan pemangku kepentingan terhadap organisasi tumbuh ketika mereka bersedia mengambil risiko atas nama organisasi: Ini mencakup berinvestasi dalam organisasi, merujuk klien kepada organisasi, serta memberikan rekomendasi untuk orang lain agar mencari pekerjaan di organisasi tersebut. Pemimpin yang mampu mengilhami karyawan dan pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dalam organisasi. Oleh karena itu, ketika situasi krisis timbul, pemangku kepentingan akan lebih mungkin mempercayai pemimpin tersebut dalam proses pengambilan keputusan (R. Huang et al., 2010). Karena para pemimpin sering kali memiliki dampak yang signifikan pada hasil tindakan mereka, berkomunikasi secara jujur dan efektif dengan para pemangku kepentingan selama pengelolaan krisis akan memperkuat kepercayaan dan keyakinan (Calloway & Awadzi, 2008).

Teori kepercayaan yang cepat, dikenal sebagai *Swift trust theory*, menggarisbawahi pentingnya terjalinnya kepercayaan dengan cepat di antara anggota tim yang berpengalaman ketika mereka bersatu dalam situasi darurat (Drnevich et al., 2009). Kolaborasi menjadi suatu keharusan ketika semua anggota tim merasa termotivasi untuk melindungi organisasi, karyawan, dan pemangku kepentingan dari bencana dan krisis serta untuk menghindari ketidakpastian saat situasi tersebut berkembang. Pemimpin yang mampu membangun dan mengelola kepercayaan dengan cepat di antara anggota tim akan lebih efektif dalam mengatasi bias dan pengaruh, sehingga membantu tim untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik bagi organisasi dan pemangku kepentingan.

Kesalahan yang dibuat oleh anggota tim manajemen juga berpotensi menyebabkan krisis yang dapat menghancurkan reputasi organisasi dan tidak dapat diperbaiki (Dubrovski, 2009). Perusahaan-perusahaan seperti Enron Corporation, Arthur Andersen, dan Lehman Brothers tidak ada lagi karena mereka tidak mampu mengatasi kerusakan reputasi organisasi akibat tindakan manajemen yang disengaja. Karena krisis seringkali terjadi tiba-tiba dan memungkinkan sedikit waktu untuk menganalisis situasi secara menyeluruh, para pemimpin mungkin merasa tertekan untuk membuat keputusan tanpa memiliki informasi atau waktu yang cukup. Kerja sama tim kepemimpinan yang buruk atau terpecah-pecah dapat menghambat kemampuan dalam mengambil keputusan yang tegas. Oleh karena itu, para pemimpin harus memahami strategi organisasi dengan baik agar dapat memengaruhi hasil (McClelland, 2015).

Reputasi memiliki nilai yang sangat besar dan respons terhadap krisis memiliki potensi untuk merusak reputasi organisasi dengan dampak negatif. Strategi manajemen risiko dapat memengaruhi persepsi para pemangku kepentingan mengenai kepercayaan, kredibilitas, dan integritas organisasi. Mirip dengan produk dan layanan yang harus memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi pelanggan untuk mempertahankan hubungan baik, pemimpin organisasi selama krisis harus mempertahankan kepercayaan para pemangku kepentingan dengan mengantisipasi dan memenuhi harapan mereka, baik dalam situasi yang tidak disengaja maupun yang disengaja. Para pemimpin harus berupaya mencegah terjadinya krisis, namun juga harus siap untuk melakukan intervensi jika krisis terjadi. Kekurangan dalam perencanaan dan persiapan merupakan tanda manajemen risiko yang buruk (Smaiziene & Orzekauskas, 2009).

Pembelajaran *double-loop* merupakan proses yang menggoyang asumsi mendasar yang mendukung standar dan keputusan, yang pada gilirannya menghasilkan perubahan paradigma dalam organisasi serta mendorong lingkungan pembelajaran di antara para pemimpin dan pengikut (Tagg, 2010). Ketika tujuan dan hasil tidak jelas atau tidak terdefinisikan dengan baik, pemimpin mengalami pembelajaran melalui pengalaman untuk menentukan ulang dan mendefinisikan kembali tujuan tersebut. Asumsi yang sudah lama berlaku ditantang, dan pola pembelajaran di dalam organisasi berubah. Organisasi yang menginvestasikan waktu dan sumber daya yang cukup dalam responsif terhadap perubahan akan memiliki posisi yang lebih baik untuk menilai apakah perbaikan yang dijalankan menghasilkan

perubahan dan hasil yang diinginkan (Banta, 2011). Ketika organisasi mengumpulkan pengetahuan, pengalaman, dan kepakaran dalam respons dan manajemen krisis, pemimpin akan lebih cepat dalam pengambilan keputusan, meningkatkan kualitas keputusan, dan meningkatkan kecepatan dalam manajemen perubahan (Monica & Raluca, 2008).

2.1.2.3. Kurangnya pemahaman tentang dependensi

Tim yang sering kali terbentuk untuk menyelesaikan masalah yang rumit atau menciptakan nilai baru dalam organisasi bergantung pada organisasi dan tim lainnya untuk mencapai tujuan bersama (Croker et al., 2009). Latihan di atas meja dapat membantu mengenali ketergantungan ini dan merumuskan prosedur untuk memanfaatkan hubungan tersebut demi kepentingan organisasi dalam mengatasi situasi krisis dan darurat (Holloway, 2007). Penggunaan prosedur dan definisi yang dijadikan acuan di seluruh organisasi dapat memperkuat ketergantungan ini, yang pada gilirannya membantu mencegah terjadinya kesalahpahaman dan meningkatkan efektivitas tim (Nunamaker et al., 2009).

Ketergantungan antar anggota tim semakin meningkat seiring dengan meningkatnya spesialisasi mereka. Ketika masalah menjadi lebih rumit dan anggota tim semakin berspesialisasi, hubungan di antara mereka menjadi semakin bergantung satu sama lain. Pemimpin sering menggunakan wewenang mereka untuk mengendalikan tingkat ketergantungan yang ada pada bawahan. Karyawan yang sangat bergantung pada pemimpin cenderung menerima penghargaan atas kinerja yang baik dan lebih sedikit kemungkinan untuk dihukum jika melakukan kesalahan. Situasi semacam ini

dapat menyebabkan perilaku yang dianggap meragukan oleh karyawan yang percaya bahwa pemimpin tidak dapat melepaskan mereka karena tingkat ketergantungan pada keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut (Deshpande et al., 2008).

2.1.2.4. Alokasi sumber daya yang tidak memadai

Tim yang handal dapat memberikan kontribusi penting dalam membantu organisasi berubah dan mencapai pertumbuhan serta keuntungan jangka panjang (Pryor et al., 2011), terutama dalam konteks situasi krisis di mana potensi kerugian nyawa, kerusakan finansial, dan reputasi sangat besar. Tim yang terstruktur dengan baik, yang memiliki proses dan prosedur yang mapan, memiliki kemampuan untuk mengelola situasi darurat dengan tingkat efektivitas yang tinggi. Setiap anggota tim harus memiliki pemahaman yang jelas tentang misi tim serta peran yang mereka emban dalam tim tersebut. Mereka juga perlu menyadari ketergantungan yang ada di antara tim mereka dan tim lain, baik di dalam maupun di luar organisasi (Pryor et al., 2011).

Dalam tim yang mengalami disfungsi, kohesi dan produktivitasnya cenderung menurun. Hal ini dapat terlihat dalam penurunan kontribusi individu, penurunan kualitas komunikasi, peningkatan konflik perilaku, dan hasil kerja tim yang kurang memuaskan (Sharma et al., 2009). Tim yang telah bekerja bersama dalam proyek-proyek kompleks untuk jangka waktu yang lebih lama cenderung lebih baik dalam menyelesaikan konflik dan menjaga fokus pada tujuan bersama. Di sisi lain, tim yang baru terbentuk seringkali mengalami konflik saat anggotanya sedang belajar untuk beradaptasi dan berkolaborasi dalam tim (Pryor et al., 2011).

2.1.2.5. Manajemen risiko yang buruk

Mengidentifikasi, memahami, menganalisis, dan mengurangi risiko adalah keterampilan kunci yang harus dimiliki oleh para pemimpin. Pemimpin yang mampu mendeteksi perubahan dalam organisasi dan lingkungan sekitarnya memiliki keunggulan dalam membuat keputusan yang cepat dan tepat dibandingkan dengan pemimpin yang kurang sensitif terhadap perubahan di sekitarnya. Terkadang, perubahan mungkin tidak terlihat dengan jelas, dan krisis yang berkembang secara bertahap mungkin tidak disadari hingga situasinya menjadi sangat serius dan mengancam kelangsungan hidup organisasi. Faktor-faktor yang memperberat masalah dapat menjadi lebih dominan daripada yang semestinya, dan jika kepemimpinan tidak tepat, situasi tersebut dapat mengarah pada penurunan yang tak terhindarkan dalam kondisi organisasi, stabilitas finansial, dan reputasi organisasi (Dautun et al., 2008).

Sistem elektronik dan praktik manajemen juga dapat berdampak negatif pada manajemen risiko. Pemimpin yang terlalu terfokus pada pencapaian target keuangan triwulanan mungkin mengabaikan isyarat awal masalah seperti mogok kerja atau perilaku tidak pantas seorang manajer yang berpotensi berdampak pada performa perusahaan. Meskipun pemimpin yang menerapkan manajemen risiko berupaya mengidentifikasi dan mengurangi risiko yang dapat diidentifikasi dan diperkirakan, ada risiko-risiko yang dapat terjadi, terutama jika manajemen gagal melihat isyarat awal dari masalah yang mungkin timbul (Gerald et al., 2010).

2.1.2.6. Manajemen perubahan yang buruk

Manajemen perubahan memerlukan pemahaman situasi yang mendalam dan sensitivitas terhadap perubahan dalam lingkungan organisasi dan di sekitarnya. Terkadang, pemimpin kehilangan kemampuan untuk mendeteksi perubahan dalam lingkungan mereka karena terlalu sering melihatnya, dan mereka menjadi kurang peka terhadap perubahan tersebut. Ketika pemimpin mampu mengidentifikasi perubahan dalam lingkungan dan mengambil tindakan sesuai dengan informasi tersebut, pengikut cenderung menghormati mereka sebagai orang yang dapat meramalkan perubahan tersebut. Keputusan dapat diambil dengan lebih cepat saat pemimpin dapat mendeteksi perubahan dan mengalihkan arah organisasi sebelum situasi krisis berkembang (Denkinger & Koutstaal, 2009).

Dalam situasi yang kompleks seperti Musim Semi Arab yang dimulai pada tahun 2011, situasi di lapangan di berbagai negara seperti Tunisia, Mesir, Libya, Yaman, dan Suriah terus berubah setiap hari. Pasukan pemerintah dan pasukan oposisi kadang-kadang mengendalikan wilayah yang sama secara bergantian dalam waktu singkat. Selain itu, pengaruh kekuatan politik eksternal seperti Iran, Uni Eropa, dan Amerika Serikat, serta kelompok-kelompok seperti Ikhwanul Muslimin, Hizbullah, dan Al-Qaeda, turut memengaruhi operasi dan persepsi sehari-hari. Hal ini membuat pengambilan keputusan oleh perusahaan menjadi semakin rumit, terutama saat karyawan terlibat dalam situasi konflik. Para CEO harus membentuk tim respons krisis yang terdiri dari individu yang memiliki pengetahuan dan keahlian yang unik untuk merespons situasi yang sangat dinamis dan kompleks ini dengan tujuan

menjaga kelangsungan hidup dan melindungi aset organisasi (Daniel & Davis, 2009). Di samping itu, hambatan seperti pembatasan pemerintah setempat pada komunikasi telepon dan internet, serta kurangnya laporan yang obyektif tentang situasi di lapangan, semakin mempersulit pengambilan keputusan.

2.1.2.7. Kurangnya dukungan pemangku kepentingan

Para pemimpin organisasi sering dihadapkan pada tugas yang kompleks karena mereka harus merespons berbagai pemangku kepentingan yang memiliki prioritas dan agenda yang beragam, bahkan sering kali saling bertentangan. Misalnya, pemimpin kelompok lingkungan hidup berusaha untuk melestarikan habitat alami di suatu daerah, sementara pada saat yang sama perusahaan eksplorasi energi perlu melakukan pengeboran untuk mendapatkan cadangan minyak dan gas. Pengeboran tersebut dapat berpotensi merusak lingkungan yang mungkin tidak dapat dipulihkan lagi. Namun, tanpa pengeboran, sumber daya alam yang sangat dibutuhkan tidak akan bisa dihasilkan. Di samping itu, dana lindung nilai dan dana pertumbuhan memiliki tanggung jawab untuk menginvestasikan modal investor dengan harapan menghasilkan keuntungan, tetapi dengan risiko hilangnya investasi tersebut. Krisis sering kali menggoyahkan kepercayaan para pemangku kepentingan terhadap organisasi dan kepemimpinannya jika pemimpin tidak dapat mengelola situasi dengan baik dan berkomunikasi secara efektif (Hargis & Watt, 2010).

Penting bagi para pemimpin untuk memberikan perhatian yang serius terhadap nilai pemegang saham dan melibatkan para pemangku kepentingan dalam aktivitas organisasi. Seorang CEO harus memimpin orang lain dengan

cara yang mencakup komunikasi yang jelas mengenai visi dan strategi perusahaan, serta menunjukkan integritas, ketegasan, dan komitmen terhadap para pemangku kepentingan (Kouzes & Posner, 2009). Ketidakmampuan dalam berkomunikasi dan melibatkan para pemangku kepentingan dapat membuat pemimpin sangat rentan saat krisis tiba, karena para pemangku kepentingan mungkin tidak memahami atau memiliki kepercayaan terhadap upaya yang dilakukan oleh para pemimpin dalam mengatasi krisis tersebut. Membuat investasi waktu selama periode krisis untuk memperkuat keterlibatan dan kepercayaan para pemangku kepentingan dapat mencegah ancaman serius bagi organisasi, serta melindungi stabilitas keuangan dan reputasinya, yang pada gilirannya dapat memperburuk krisis tersebut (Hargis & Watt, 2010).

Pentingnya menangani para pemangku kepentingan memerlukan kepemimpinan yang sistematis, yang mencakup inisiatif dan pengawasan yang berkelanjutan. Meskipun pemimpin dapat mendelegasikan beberapa tindakan kepada pemangku kepentingan, pemimpin harus tetap mempertahankan tanggung jawab pribadi untuk memastikan bahwa para pemangku kepentingan terus menerima informasi yang akurat dan komprehensif. Mengidentifikasi krisis yang sedang berlangsung, menjelaskan rencana mitigasi yang telah disiapkan, dan memastikan bahwa para pemangku kepentingan tetap mendapatkan pembaruan mengenai perkembangan rencana tersebut sangat penting untuk membatasi dampak insiden dan meningkatkan peluang untuk hasil yang sukses. Seluruh tingkatan organisasi harus memungkinkan pemangku kepentingan untuk memantau

lingkungan organisasi, baik di dalam maupun di luar perusahaan, dan memberi tahu pemimpin tentang potensi konflik dan kesalahpahaman yang mungkin muncul. Hal ini akan memungkinkan respon yang cepat yang terkoordinasi dengan baik (Acquier et al., 2008).

2.1.2.8. Kurangnya pemahaman tentang prioritas

Manajer bertanggung jawab untuk mengatur prioritas tindakan mereka dan juga tindakan karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan hasil pendapatan perusahaan (Neal & Hammer, 2009). Penting bagi manajer untuk memahami cara yang efektif untuk mengatur alur kerja dan untuk dengan jelas mengkomunikasikan tujuan dan sasaran agar bisa mengatasi masalah yang kompleks dengan baik (McClelland, 2015). Jika karyawan tidak memahami prioritas ini atau tidak sejalan dengan prioritas organisasi, maka produktivitas dapat terganggu. Manajemen batasan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, antara upaya penghematan biaya dan peningkatan pendapatan, serta mengelola perbedaan antara Generasi-X dan *baby boomer* membutuhkan kepemimpinan yang bijaksana yang memahami prioritas dan tujuan yang ada (Kreiner et al., 2009).

2.2. Best Practices

Menghadapi krisis adalah salah satu langkah yang seringkali diusulkan dalam manajemen krisis, dan berbagai praktik terbaik telah dijelaskan dalam literatur. Kepemimpinan yang efektif di semua tingkatan organisasi, pelatihan tim tanggap, serta perencanaan komunikasi yang responsif adalah beberapa praktik yang sering ditekankan. Penting juga untuk memiliki tim yang dapat

mengelola krisis dari awal hingga akhir, dengan CEO yang bersedia menerima masukan dan kritik dari anggota tim (McClelland, 2015). Ini merupakan langkah penting dalam membangun respons krisis yang efektif. Ketika seluruh tim bergerak dengan satu tujuan yang sama untuk menyelesaikan krisis dan mengakhiri keadaan darurat, maka para pemimpin organisasi dapat memindahkan fokus mereka kembali kepada upaya meningkatkan pendapatan dan keuntungan yang dihasilkan melalui produk dan layanan yang biasanya ditawarkan oleh organisasi (Sharma et al., 2009).

2.2.1. Kepemimpinan

Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya dengan cara yang efisien, sehingga mencapai hasil yang lebih baik dan lebih cepat daripada pesaing. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham, sambil menunjukkan keterampilan kepemimpinan yang terampil. Dalam menghadapi krisis, pemimpin yang efektif memiliki tanggung jawab untuk melindungi organisasi dari kerugian reputasi dan finansial, sambil juga meminimalkan kerugian nyawa dan cedera fisik sekecil mungkin. Mereka juga harus memberikan penghargaan kepada pekerja di seluruh siklus krisis (Muffet-Willett & Kruse, 2009). Kepemimpinan kolaboratif merupakan pendekatan yang mendorong tercapainya tujuan bersama dengan bergantung pada pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan tim tanggap darurat serta seluruh organisasi (Muffet-Willett & Kruse, 2009).

Para pemimpin mengambil peran utama dalam memimpin dengan memberikan contoh yang baik dan mendorong orang lain untuk mengikuti

jejak mereka. Mereka menjadi teladan dalam hal kinerja, sikap, dan produktivitas, sehingga menginspirasi orang lain untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi, dan juga mengilustrasikan visi pencapaian bersama. Selain itu, para pemimpin mendorong para pengikut untuk melampaui norma dan proses yang ada, mendorong mereka untuk menemukan pendekatan yang lebih baik dan lebih efisien untuk mencapai produktivitas dengan cara yang lebih efisien, termasuk pengurangan kegiatan, penghematan biaya, dan penciptaan produk dan layanan unggulan dalam kelasnya. Ketika para pengikut menjadi aktif dalam proses ini, para pemimpin juga memotivasi mereka untuk mencapai prestasi tinggi secara pribadi, yang pada gilirannya akan meningkatkan baik diri mereka sendiri maupun organisasi secara keseluruhan (Calloway & Awadzi, 2008).

2.2.2. Pelatihan dan Kesiapsiagaan

Krisis-krisis besar telah mengingatkan kita akan pentingnya upaya pencegahan dan perencanaan, serta telah mendorong manajemen krisis untuk menjadi bagian kunci dalam perencanaan strategis bagi banyak organisasi. Perencanaan ini harus realistis dan menyeluruh. Mengesampingkan beberapa jenis krisis yang mungkin dianggap tidak penting atau tidak relevan bagi organisasi dapat mengakibatkan kekurangan dalam perencanaan dan persiapan. Bahkan dua tahun setelah serangan teroris pada 11 September 2001, banyak pemimpin organisasi merasa bahwa mereka masih belum sepenuhnya siap untuk menghadapi situasi darurat serupa, meskipun telah ada dorongan awal untuk merancang dan melaksanakan rencana aksi krisis (Larson & Fowler, 2009).

Cara terbaik untuk mempersiapkan diri adalah melalui pengalaman; pemimpin organisasi yang telah berpengalaman dalam manajemen krisis akan membuat keputusan dan perubahan dalam organisasi lebih cepat, bahkan jika mereka merasa belum siap. Ketika organisasi merespons krisis tanpa rencana manajemen krisis yang efektif, pelatihan, dan latihan, respons terhadap krisis itu sering kali hanya mengandalkan keberuntungan semata. Pemimpin yang efektif mempersiapkan diri untuk situasi darurat, melatih rencana aksi krisis, dan mengevaluasi pelajaran yang diperoleh dari pengalaman krisis; pemimpin organisasi yang mampu belajar dari krisis sering kali mengelola situasi yang muncul dengan lebih baik daripada tim respons krisis formal (Larson & Fowler, 2009).

Kru kokpit maskapai penerbangan komersial sering berpindah-pindah di hampir setiap penerbangan. Maskapai penerbangan telah menyimpulkan bahwa kurangnya kejadian keadaan darurat dalam penerbangan tidak cukup alasan untuk menanggung biaya tambahan yang diperlukan untuk menjaga kru penerbangan tetap bersama-sama. Akibatnya, dalam situasi darurat dalam penerbangan, koordinasi mungkin kurang baik, yang dapat mengakibatkan hilangnya nyawa dan kerugian pesawat. Di sisi lain, awak militer menjalani pelatihan dan bekerja bersama dalam misi yang sering berlangsung bertahun-tahun. Mereka mengenal peran masing-masing anggota dalam kru penerbangan dengan baik, terutama dalam situasi yang penuh tekanan dan darurat. Studi oleh Coutu & Beschloss (2009) menunjukkan bahwa tim yang berpengalaman terus bekerja dengan lebih baik meskipun mereka mungkin merasa lelah. Pelatihan dan pengalaman bersama

kru militer dalam menangani situasi darurat menghasilkan performa yang lebih baik, terutama ketika mereka bekerja bersama lebih lama dan lebih sering (McClelland, 2015).

Ketika pemimpin mengatur manajemen krisis dan tim tanggap darurat, pelatihan menjadi faktor yang sangat penting. Ini mencakup memberikan kesadaran kepada anggota tim tentang perubahan lingkungan, membantu mereka mengenali tanda-tanda bahaya atau gangguan, dan mengajarkan cara untuk mengidentifikasi masalah sebelum masalah tersebut muncul dalam organisasi. Semua pengetahuan ini akan menjadi bekal yang berguna bagi tim ketika menghadapi situasi krisis. Selain itu, pemimpin juga harus memotivasi anggota tim untuk mengumpulkan informasi dari organisasi dan lingkungan sekitarnya, sehingga dapat menghasilkan kreativitas dalam pemecahan masalah. Hal ini akan meningkatkan relevansi informasi yang dikumpulkan dan mendorong keterlibatan individu dalam proyek. Selain itu, pelatihan yang efektif dapat memperkuat persahabatan tim, di mana anggota tim belajar satu sama lain dan merasa nyaman dalam berbagi ide dan pilihan tanpa takut dicemooh atau mendapat balasan negatif (Zinn, 2008).

2.2.3. Komunikasi

Komunikasi yang efektif adalah hal yang sangat krusial dalam sebuah organisasi dan menjadi lebih penting lagi saat menghadapi situasi krisis. Di dalam konteks ini, umpan balik yang diberikan melalui komunikasi menjadi sumber informasi yang berharga bagi tim dalam upaya pembelajaran dan peningkatan kemampuan dalam mengelola krisis (Salas et al., 2007). Dengan membangun kepercayaan dan meningkatkan efisiensi melalui komunikasi,

sebuah tim dapat mengelola dampak krisis dan mendapatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi krisis yang baik juga membekali para pemimpin organisasi dengan kemampuan untuk merespons situasi darurat dengan pesan yang efektif. Untuk mencapai ini, penting untuk membentuk tim komunikasi krisis yang dipimpin oleh CEO dan menunjuk juru bicara yang akan berkomunikasi atas nama organisasi. Hal ini akan membantu menghindari kebingungan dalam penyampaian pesan dan memungkinkan adanya pelatihan media yang formal sebelum krisis benar-benar terjadi. Dengan adanya rencana tanggap krisis yang terstruktur, CEO dapat melatih departemen dan unit bisnis dalam situasi yang realistis, yang kemudian dapat membantu dalam mengidentifikasi kekurangan yang memerlukan pelatihan dan pengujian lebih lanjut (Valackiene, 2010).

Menyelesaikan krisis seringkali memerlukan pendekatan yang berbeda dari penyelesaian masalah operasional normal. Para pemimpin harus menerima perubahan dalam rutinitas mereka untuk mengatasi dan mengakhiri situasi darurat tersebut. Teknik komunikasi yang digunakan dalam menyelesaikan krisis seringkali berbeda baik dalam substansi maupun cara penyampaian dengan teknik yang digunakan dalam manajemen organisasi sehari-hari. Meskipun para pemimpin harus tetap percaya diri dan memiliki kewibawaan saat berkomunikasi dalam situasi apa pun, dalam konteks krisis, siklus pengambilan keputusan menjadi lebih pendek dan tingkat kepekaan para pemangku kepentingan lebih tinggi, seringkali memaksa para pemimpin untuk bertindak tanpa persiapan yang lengkap. Upaya mitigasi krisis seringkali

mengandalkan komunikasi sebagai alat untuk memengaruhi perubahan daripada memaksa perubahan. Hal ini mencakup menunjukkan empati dan membangun hubungan yang baik dengan para korban sebagai langkah awal untuk memengaruhi perubahan dalam tindakan atau perilaku. Persiapan pesan komunikasi krisis sebelumnya akan memberikan waktu lebih banyak bagi komunikator untuk mendengarkan dan memahami penyebab utama krisis dan meresponsnya dengan tepat dan tepat waktu (Vecchi, 2009a, 2009c, 2009b).

2.2.4. Lingkungan Internasional

Pemimpin dalam organisasi multinasional berupaya untuk membangun budaya unik yang diterapkan di seluruh organisasi dan mendorong seluruh karyawan untuk mengadopsi dan mengikuti budaya tersebut, tanpa memedulikan pengaruh budaya nasional. Dalam rangka berkomunikasi di seluruh organisasi, para pemimpin mengadopsi bahasa yang sama, mengumumkan kebijakan dan prosedur yang seragam, serta menetapkan aturan perilaku dan etika bisnis yang universal. Walaupun pelatihan dan sesi penyegaran tahunan yang memerlukan investasi besar, budaya lokal masih sering mempengaruhi kebijakan perusahaan, dengan pemahaman bahwa organisasi mungkin sebenarnya terdiri dari banyak entitas perusahaan yang tersebar di seluruh dunia (Scheffknecht, 2011).

Mengambil keputusan dalam pemilihan pekerja ekspatriat untuk tugas internasional memerlukan pemahaman mendalam tentang budaya dan kemampuan untuk beradaptasi dengan norma, hukum, dan sistem yang berlaku di lokasi yang dituju. Pekerja ekspatriat dan keluarga mereka perlu

memiliki sejumlah kualitas, termasuk daya tahan seperti atlet Olimpiade, ketajaman mental seperti Einstein, ketegasan seperti seorang hakim, kebijaksanaan seorang diplomat, dan ketekunan seperti seorang pembangun piramida Mesir agar dapat sukses beroperasi di lingkungan yang berbeda (Josien, 2012). Fetterolf (1990) mengemukakan bahwa dalam perusahaan multinasional yang sering kali terdiri dari karyawan dari berbagai negara dengan perbedaan dalam hal agama, sistem pendidikan, etika, dan faktor budaya lainnya, tim sumber daya manusia harus mempertimbangkan beragam faktor ini saat merekrut pekerja ekspatriat (McClelland, 2015). Kendati identitas budaya dapat memberikan panduan umum tentang nilai-nilai suatu negara atau wilayah, pemimpin tidak boleh menganggap bahwa setiap individu akan memiliki nilai budaya yang sama seperti yang mungkin diasosiasikan dengan negara asal mereka (Grenness, 2012).

2.2.5. Bahasa

Dengan terdapat lebih dari 6.900 bahasa aktif yang digunakan di seluruh dunia saat ini (Endangered Languages, n.d.), para pemimpin harus sadar dan peka terhadap cara mereka berkomunikasi dalam menyampaikan serta menerima pesan. Meskipun banyak organisasi multinasional menggunakan satu bahasa resmi dalam komunikasi perusahaan, tidak semua karyawan mungkin fasih dalam bahasa tersebut dalam kehidupan sehari-hari. Melakukan dialog kolaboratif adalah salah satu cara untuk memastikan bahwa semua individu yang terlibat dalam komunikasi memahami pesan yang dikirim dan menerima pesan tersebut secara setara (Bagshaw et al., 2007). Menghabiskan waktu untuk mendengarkan anggota tim dan menghargai

masuk mereka akan meningkatkan pemahaman dan membantu mengatasi banyak masalah yang berhubungan dengan perbedaan bahasa, terutama dalam konteks bahasa kedua.

Organisasi-organisasi di Timur Tengah sering kali merekrut ekspatriat untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi yang tidak dapat ditemukan dalam tenaga kerja lokal, atau untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan rendah yang tidak diminati oleh penduduk setempat. Dampak dari kebijakan perekrutan ini adalah bahwa baik perusahaan swasta maupun sektor publik, serta entitas pemerintah, memiliki tenaga kerja yang berasal dari puluhan negara, berbicara puluhan bahasa dan dialek, memiliki beragam keyakinan agama, latar belakang pendidikan yang berbeda, serta budaya bisnis dan etika yang beragam. Meskipun bahasa Inggris sering kali digunakan sebagai bahasa komunikasi utama dalam organisasi untuk diskusi dan korespondensi, bahasa Inggris bukanlah bahasa ibu bagi sebagian karyawan. Hal ini dapat menyebabkan munculnya kesalahpahaman, komunikasi yang tidak efektif, serta pemborosan waktu dan upaya (Obeidat et al., 2012).

2.2.6. Rentang Kekuasaan

Rentang kekuasaan, yang didefinisikan oleh psikolog sosial Belanda Geert Hofstede dan dirasakan oleh para karyawan, merujuk pada sejauh mana kekuasaan didistribusikan secara tidak merata dalam sebuah organisasi. Biasanya, pemimpin memiliki lebih banyak kekuasaan interpersonal atas karyawan dibandingkan dengan sebaliknya (Hameed Aldulaimi & Saaid Sailan, 2011). Budaya yang memiliki jarak kekuasaan tinggi

menandakan bahwa ada ketidaksetaraan dalam distribusi kekuasaan, eksistensi hierarki yang kuat, penggunaan kontrol yang ketat, dan penekanan pada ketaatan kepada otoritas (Shinnar et al., 2012). Sejarah Kekuasaan Kesultanan Utsmaniyah atas negara-negara Arab selama lebih dari 400 tahun, yang berakhir pada tahun 1922 dengan penghapusan monarki Utsmaniyah, mewariskan budaya dengan jarak kekuasaan yang tinggi kepada masyarakat Arab. Dalam konteks ini, pemimpin dianggap sebagai otoritas yang harus dipatuhi tanpa pertanyaan (Obeidat et al., 2012). Oleh karena itu, banyak perusahaan lokal di Timur Tengah Arab menunjukkan ciri-ciri jarak kekuasaan yang tinggi, di mana karyawan sering menunggu instruksi dari atasan sebelum bertindak dan jarang mengambil inisiatif atau membuat keputusan berdasarkan penilaian pribadi (Khanum et al., 2012).

Ketika jarak kekuasaan tinggi hadir, seringkali terjadi pengurangan inisiatif dan kurangnya pengambilan risiko oleh bawahan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan produktivitas, karena karyawan cenderung menunggu instruksi dari para pemimpin tentang apa yang harus dilakukan. Dalam konteks manajemen krisis di Timur Tengah, situasi semacam ini dapat mengakibatkan ketidakefektifan tim manajemen krisis, dengan penundaan tindakan yang mungkin bisa menyelesaikan masalah atau mengurangi dampak negatifnya. Dalam manajemen krisis, seringkali diperlukan pemantauan dan tanggapan sepanjang waktu dalam jangka waktu yang lama. Jika tim respons tidak dapat atau tidak bersedia mengambil tanggung jawab atas tindakan yang diambil, dan lebih suka menunggu keputusan dari atasan,

maka organisasi mungkin akan menderita tanpa menghasilkan hasil yang memadai (Obeidat et al., 2012; Shinnar et al., 2012).

2.2.7. Penghindaran Ketidakpastian

Hofstede (1997) mengidentifikasi perbedaan budaya dalam cara mereka menangani ketidakpastian dan ambiguitas. Di budaya yang cenderung menghindari ketidakpastian, seperti di Timur Tengah, karyawan cenderung bergantung pada pemerintah atau pemimpin organisasi untuk mengatur urusan mereka. Di sisi lain, di budaya yang memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang lebih rendah, diharapkan karyawan untuk mengambil inisiatif dan mengelola urusan mereka sendiri, serta menggunakan penilaian pribadi dan mengambil risiko dalam proses tersebut. Ketika aturan dianggap tidak sesuai dengan hirarki dalam lingkungan kerja, karyawan mungkin mencari cara untuk melanggarnya atau menemukan cara untuk mengatasinya, seperti tindakan sembrono saat mengemudi atau mencoba memotong antrian di supermarket (Obeidat et al., 2012).

Allah SWT memiliki kendali atas banyak aspek kehidupan Muslim, dan kehendak Tuhan menjadi landasan bagi manajemen waktu, respons terhadap krisis, serta interaksi pribadi Muslim dengan non-Muslim dan sesama Muslim (Obeidat et al., 2012). Nilai-nilai sistem di negara-negara Islam di Timur Tengah memiliki peranan yang sangat signifikan di tempat kerja dan dalam lingkungan rumah, dan ini berkontribusi pada tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi. Hal ini dikarenakan Tuhan telah menetapkan banyak aspek pengalaman sehari-hari Muslim dengan aturan perilaku yang ketat. Dalam budaya ini, para ahli dihormati dan individu sering kali dinilai

berdasarkan gelar, kompetensi, serta gelar universitas yang mereka miliki, terutama gelar pascasarjana dan profesional (Alkailani et al., 2012).

2.2.8. Individualisme vs Kolektivisme

Kesetiaan individu dan kolektif yang didorong oleh budaya dan faktor lainnya berfungsi sebagai motivasi bagi kelompok. Hofstede mencatat bahwa beberapa orang lebih memilih untuk bekerja sebagai individu, memprioritaskan kepentingan pribadi daripada kepentingan kelompok (Hameed Aldulaimi & Saaid Sailan, 2011). Mereka dalam kelompok kolektif mendukung kelompok dan mengharapkan kesetiaan sebagai balasannya (Alkailani et al., 2012), dengan identitas kelompok sebagian besar menentukan identitas individu melalui komunikasi yang lebih implisit. Orang Arab cenderung condong ke arah kolektivisme (Obeidat et al., 2012), dengan kesetiaan lebih mengarah pada kepemimpinan dan kurang pada satu sama lain atau tujuan organisasi. Karyawan menggunakan kolektivisme untuk menyembunyikan perasaan sebenarnya, menghilangkan kebutuhan untuk mengambil risiko secara individu, dan menyatu dalam kerumunan melalui konsensus (Ahearne et al., 2010), terutama ketika pemimpin menyalahkan. Meskipun kolektivisme mungkin bukan karakteristik dari kelompok ekspatriat yang bekerja di negara-negara Arab, banyak orang asing mengadopsi sikap kolektif untuk mengurangi kemungkinan dipertanggungjawabkan atas kegagalan kinerja atau produktivitas (Khanum et al., 2012).

2.2.9. Maskulinitas dan Feminitas

Mengacu pada budaya secara umum dan bukan pada laki-laki atau perempuan secara khusus, Hofstede menemukan bahwa "budaya maskulin

lebih menekankan hasil dan kinerja, sementara budaya feminin lebih menitikberatkan pada proses dan aspek estetika" (Obeidat et al., 2012). Masyarakat yang cenderung maskulin lebih fokus pada pencapaian materi dan status yang dianggap penting, sementara masyarakat yang lebih feminin lebih menghargai kualitas hidup dan kurang memprioritaskan status dibandingkan dengan orientasi pada hubungan sosial (Alkailani et al., 2012). Dalam budaya feminin, nilai-nilai subjektif dan pengalaman pribadi, yang dikenal sebagai indera atau qualia, lebih diutamakan daripada hasil atau proses (Wiseman, 2008), terutama dalam konteks hubungan sosial.

Budaya Arab, terutama di negara-negara Dewan Kerja Sama Teluk seperti Kuwait, Arab Saudi, Qatar, Bahrain, Uni Emirat Arab, dan Oman, cenderung memiliki atribut yang lebih maskulin (Khanum et al., 2012). Di sini, kolaborasi tidak dianggap sebegitu penting dibandingkan dengan kerja keras secara individu; individu bekerja secara kompetitif dan sering mengkritik atau merendahkan orang lain sebagai cara untuk kemajuan, dan para pemimpin sering mendorong kerja sama dan kepatuhan dengan menggunakan tindakan yang bersifat memaksa atau intimidasi (Bagshaw et al., 2007). Sebagai pemegang kendali utama, para pemimpin cenderung mengambil jalan pintas demi mencapai kesuksesan dan dapat memaksa bawahannya untuk bekerja dan berproduksi, bahkan jika tindakan tersebut tidak sesuai dengan persyaratan kontrak atau hukum setempat (Azuka, 2009).

2.2.10. Orientasi Jangka Panjang

Individu yang berada dalam budaya yang memiliki orientasi jangka panjang cenderung berfokus pada investasi dan pencapaian hasil yang akan

terwujud di masa depan, daripada hasil jangka pendek. Pendekatan masa depan seperti ini memungkinkan pemimpin organisasi untuk menanamkan nilai-nilai seperti keamanan, kualitas, dan perbaikan produk di seluruh organisasi (Scheffknecht, 2011). Orientasi jangka panjang menghargai sifat-sifat seperti ketekunan, kerja keras, dan penerimaan hasil yang mungkin terjadi di masa depan (Hameed Aldulaimi & Saaid Sailan, 2011). Organisasi yang mengadopsi orientasi jangka panjang dapat membangun fondasi yang lebih kuat untuk menghadapi perubahan di pasar, gangguan bisnis, peraturan pemerintah, serta bencana alam atau bencana yang disebabkan oleh manusia (Choi et al., 2010).

Negara-negara di wilayah Arab umumnya memiliki orientasi jangka panjang, meskipun atribut budaya ini bisa berubah seiring dengan generasi muda yang lebih tertarik pada kepuasan dan pengakuan instan. Ketidakmampuan untuk mengikuti perubahan mungkin berasal dari dorongan untuk menjaga citra dan kehormatan. Orang Arab cenderung memiliki keinginan kuat untuk menghormati serta mempertahankan tradisi leluhur mereka, terutama dalam konteks publik (Luan, 2012). Perencanaan yang berlebihan sering kali menjadi kecenderungan yang terlihat; dalam proyek-proyek pemerintah, seringkali melibatkan banyak konsultan yang mungkin terlalu berlebihan untuk mengurangi risiko dan memberikan pembenaran kepada pemimpin yang mungkin tidak memiliki kemampuan teknis atau operasional yang diperlukan untuk menilai keefektifan dan kelayakan rencana tersebut (Obeidat et al., 2012). Walaupun tindakan semacam itu sering kali mengakibatkan peningkatan biaya dan penundaan dalam perencanaan dan

pelaksanaan proyek, mereka memberikan pembenaran yang masuk akal bagi pemimpin lokal yang harus bertanggung jawab atas proyek yang mengalami kesulitan atau kemunduran (Hameed Aldulaimi & Saaid Sailan, 2011).

2.2.11. Penerimaan Terhadap Perubahan

Perubahan selalu melibatkan risiko dan ketidakpastian. Budaya memiliki berbagai kemampuan dalam mengelola perubahan, dan beberapa budaya cenderung menghindari perubahan untuk mengurangi risiko. Memiliki pandangan jangka panjang dapat membantu mengurangi risiko dengan menerapkan perubahan secara bertahap, tetapi kecenderungan untuk menghindari ketidakpastian dapat memengaruhi pengambilan keputusan mengenai perubahan. Perubahan yang mengganggu sering kali memotivasi karyawan untuk membicarakan kepercayaan yang mereka miliki terhadap pemimpin (Salem, 2008); beberapa pemimpin mungkin khawatir bahwa karyawan mereka tidak akan mempercayai mereka, sehingga mereka bisa menunda atau bahkan membatalkan usaha perubahan meskipun ada bukti bahwa perubahan tersebut akan menguntungkan organisasi.

Kultur Timur Tengah seringkali enggan untuk mengadopsi perubahan karena adanya risiko kehilangan muka. Jika perubahan tersebut terbukti salah atau tidak efektif, individu yang bertanggung jawab atas perubahan tersebut dapat menghadapi kritik dan pengecaman. Khususnya di bisnis keluarga di wilayah Arab, para pemimpin sering meminta manajer untuk mengumumkan rencana perubahan dan mengukur tanggapan para pemangku kepentingan. Para pemimpin mendapat pengakuan positif jika tanggapan tersebut mendukung perubahan, tetapi sebaliknya, mereka akan mengambil tindakan

disipliner terhadap bawahannya jika tanggapan para pemangku kepentingan tidak mendukung perubahan tersebut. Meskipun para pemangku kepentingan mengetahui bahwa keputusan perubahan sebenarnya berasal dari kepemimpinan senior, tindakan ini memungkinkan para pemimpin untuk melindungi wajah mereka dan menjaga integritas serta martabat mereka (Obeidat et al., 2012).