BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Reputasi perusahaan saat ini dianggap sebagai aset tak berwujud *(intangible asset)* yang memiliki nilai strategis bagi kelangsungan bisnis (Kahardja, 2022). Dowling (2016) menjelaskan bahwa reputasi positif berfungsi sebagai perisai perusahaan terhadap risiko dan fluktuasi pasar. Dalam lanskap global yang semakin kompetitif, *Public Relations* (PR) menjadi ujung tombak reputasi yang tidak hanya membentuk citra perusahaan di mata publik tetapi juga menentukan hubungan jangka panjang dengan investor, mitra bisnis, regulator, dan masyarakat luas (Supriyatno & Sepriano, 2025). Oleh karena itu, reputasi diposisikan sebagai fondasi utama untuk menciptakan *sustainable competitive advantage* atau keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan (Fombrun & van Riel, 2004).

Era digital menambah kompleksitas Upaya dalam menjaga reputasi (Sulistiyo & Angelia, 2023). Media sosial dan *online platform* memungkinkan informasi menyebar lebih cepat, mengharuskan perusahaan menghadapi tidak hanya tantangan komunikasi konvensional tetapi juga dinamika opini publik secara real-time (Prayitno, n.d.). Penelitian oleh Nuortimo et al. (2024) menegaskan bahwa reputasi korporat semakin dipengaruhi oleh interaksi secara daring, dimana persepsi publik dapat berubah drastis melalui satu isu viral (Nuortimo et al., 2024).

Hal ini menjadikan manajemen reputasi sebagai agenda kunci yang tidak dapat diabaikan dalam tata kelola perusahaan modern (Effendy et al., 2024). Selain itu, reputasi yang buruk dapat menyebabkan kerugian finansial, penurunan loyalitas pelanggan, dan bahkan hilangnya kepercayaan publik (Dinata et al., n.d.). Hwang (2024) menekankan bahwa kegagalan dalam mengelola krisis dapat memiliki dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan bisnis, termasuk hilangnya legitimasi sosial (*social license to operate*). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami bahwa reputasi bukanlah hal yang statis, melainkan hasil dari proses komunikasi, transparansi, dan konsistensi yang berkelanjutan (Jinyoung Hwang, 2024).

Kalla Group merupakan salah satu Perusahaan konglomerasi terbesar di Indonesia yang memiliki reputasi sangat baik dan positif di tengah masyarakat, khususnya di kawasan timur Indonesia. Kalla Group menjalankan berbagai unit bisnis yang beragam mencakup sektor otomotif, energi, properti, hingga pendidikan. Melalui Yayasan Hadji Kalla, perusahaan ini juga mengelola Lembaga Pendidikan, Sekolah Islam Athirah yang merupakan salahsatu sekolah swasta ternama di Sulawesi Selatan. Reputasi Kalla Group dibangun melalui kontribusinya terhadap pengembangan daerah serta implementasi program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Departemen *Corporate Communication & Sustainability* menjalankan peran vital dalam menjaga identitas dan citra positif Perusahaan (Laws, n.d.). Penelitian terhadap perusahaan sejenis, seperti *Paragon Technology and Innovation*, menunjukkan bahwa *Corporate Communication* yang terintegrasi dengan program CSR dapat memperkuat reputasi yang positif di mata publik (Sulistiawati et al., 2025). Demikian pula, Kalla Group

menerapkan strategi komunikasi yang mencakup hubungan media, program sosial, dan komunikasi digital. Namun, kompleksitas perusahaan seperti Kalla Group menuntut strategi komunikasi yang adaptif. *Corporate Communication* tidak hanya berfungsi untuk menyebarkan informasi, tetapi juga sebagai jembatan internal-eksternal serta memastikan konsistensi pesan di seluruh unit bisnis (Ersa Rahmanda et al., 2025).

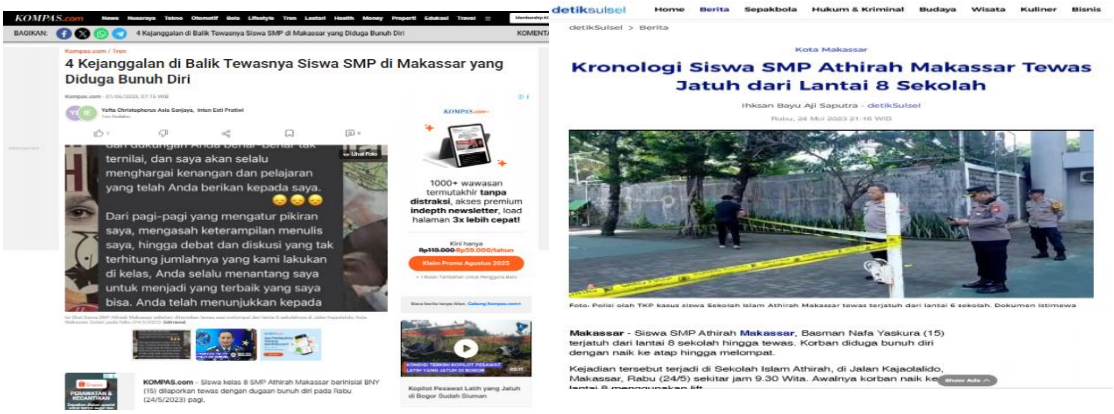
Dalam lima tahun terakhir Kalla Group menghadapi berbagai tantangan dan krisis, salah satu krisis terbesar yang mengguncang reputasi Kalla Group adalah peristiwa kematian tragis seorang siswa di SMP Islam Athirah Makassar yang terjadi pada Mei 2023 (Aji Saputra, 2023b). Peristiwa ini disebut sebagai krisis karena menyerang dan membahayakan reputasi Sekolah maupun Kalla Group. Sesuai analogi Steven Fink dalam bukunya "*Crisis Management: Planning for the Inevitable"* yang menyebut bahwa krisis seperti penyakit yang menyerang manusia (Perusahaan), walaupun terlihat tiba-tiba namun sebenarnya krisis memiliki *warning stage* atau gejala-gejala yang muncul baik terlihat, samar-samar atau bahkan tidak kelihatan sama sekali. Dalam kasus SMP Islam Athirah peristiwa kematian BNY merupakan krisis tahap akut yang terjadi secara tiba-tiba, diluar dugaan pihak sekolah dan menimbulkan eskalasi serta penyelidikan pihak luar dalam hal ini kepolisian dan media (Kasali, R.,2008).

Kasus ini menunjukkan tingginya tuntutan masyarakat terhadap akuntabilitas. Di era media sosial, masalah kecil dapat dengan cepat berkembang menjadi krisis besar jika perusahaan gagal merespons dengan tepat. Hal ini sejalan dengan temuan Gumilar et al. (2025) bahwa "*Golden Hour*," atau periode awal krisis, menentukan arah masa depan reputasi perusahaan. Oleh karena itu, manajemen krisis berbasis komunikasi strategis merupakan kebutuhan mendesak bagi setiap Perusahaan (Handayani & Anom, 2010; Sari et al., 2025).

Sebelum terjadinya krisis peristiwa kematian BNY di Sekolah Islam Athirah, sekolah ini dikenal sebagai lembaga pendidikan yang berkualitas dan memiliki reputasi yang sangat baik di mata publik dengan masuk ke dalam jajaran Top 1000 Sekolah terbaik di Indonesia (Rajendra, 2022). Bukan hanya sekedar sekolah yang berfokus pada akademik, melainkan pembentukan karakter religius dan nasionalis melalui penanaman nilai-nilai kepemimpinan Islami, Pendidikan karakter, serta kombinasi kurikulum nasional dengan pendekatan pembelajaran adaptif (Ramadhani, 2022). Sekolah Islam Athirah juga pernah meraih sertifikat ISO 90001:2015 dan ISO 210001:2018 untuk manajemen mutu Pendidikan (Diastuti, 2025; Ismail, 2023) serta menjadi *The Most Admire Unit* di ajang Kalla Award tahun 2022 (Nutu, 2022).

Namun, saat terjadi peristiwa tewasnya salah seorang siswa SMP Islam Athirah di lingkungan Sekolah, reputasi yang selama ini harum di masyarakat berubah seketika. Fenomena ini mendapat perhatian publik yang luas karena penyebaran informasi yang masif melalui media sosial dan liputan berita nasional, yang memperkuat opini publik mengenai dugaan kelalaian sistemik serta kurangnya transparansi dari sekolah dan yayasan pengelolanya (Aji Saputra, 2023; Christopherus et al., 2023).

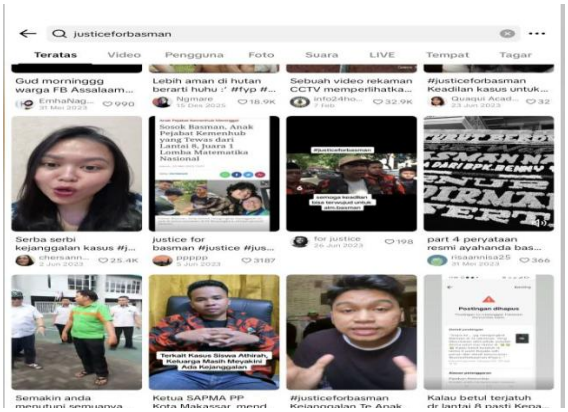
Gambar 1.1: Pemberitaan Media Tentang Kematian Siswa SMP Islam Athirah



Sumber: Detik.com dan Kompas.com, 2023

Narasi media ini membentuk persepsi negatif publik terhadap sistem keamanan sekolah manajemen krisis Kalla Group, terutama dalam kasus hilangnya rekaman CCTV, penemuan barang pribadi korban di lokasi yang berbeda, adanya isu perundungan dan ketidaksesuaian antara hasil olah tempat kejadian perkara (TKP) dengan kondisi fisik korban. Identitas orang tua korban sebagai pejabat di Kementerian Perhubungan juga memperkuat liputan media dan menarik perhatian media nasional, yang pada gilirannya meningkatkan tekanan publik terhadap sekolah dan perusahaan Kalla Group. Selain itu, munculnya tagar *#JusticeforBasman* di berbagai *platform* media sosial semakin memperburuk persepsi negatif terhadap pihak Sekolah Islam Athirah dan Perusahaan Kalla Group yang dianggap memiliki *power* untuk menutup kasus ini dan sengaja menutupi penyebab kematian BNY di Sekolah tersebut.

Gambar 1.2: Berbagai Konten dengan Tagar #JusticeforBasman di Instagram, Tiktok, dan Facebook

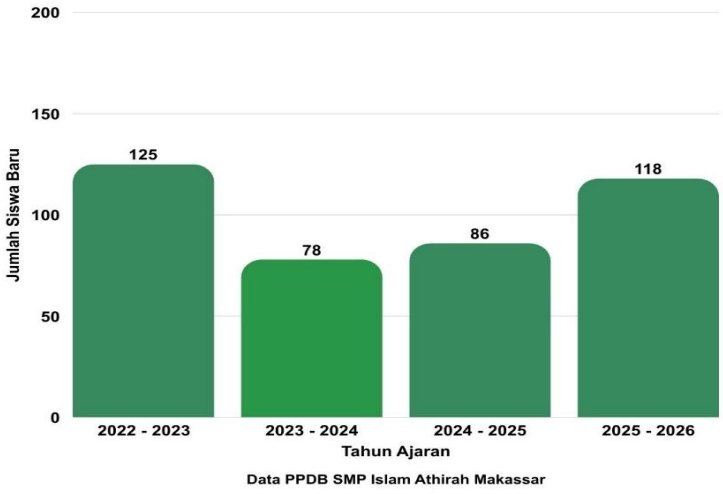


Sumber: Instagram, Tiktok, Facebook (diakses 20 Februari 2026)

Dalam konteks komunikasi krisis, hal ini menunjukkan bagaimana hubungan kekuasaan dan status sosial dapat mempercepat eskalasi suatu masalah menjadi krisis reputasi (Benoit, 2015). Krisis ini secara langsung mempengaruhi legitimasi moral dan sosial Kalla Group, yang sebelumnya dikenal sebagai perusahaan dengan reputasi tinggi dan hubungan erat dengan masyarakat. Kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar, berinisial BNY ini juga tidak dapat dipahami semata-mata sebagai insiden internal di dalam lembaga pendidikan, melainkan sebagai krisis sosial yang melibatkan tanggung jawab moral dan korporat dari lembaga yang mengawasinya. Masyarakat menginterpretasikan kasus ini sebagai cerminan dari sistem tata kelola dan pengawasan yang lemah dalam lingkungan pendidikan berbasis bisnis korporasi, dimana kepercayaan publik terhadap lembaga pendidikan tidak hanya ditentukan oleh kualitas fasilitas akademik, tetapi juga oleh komitmen etis dan transparansi dalam manajemen krisis (Coombs, 2019; Fombrun & Van Riel, 2004).

Dampak reputasi ini tercermin dalam penurunan *Customer Satisfaction Index* (CSI) Kalla Group dan merahnya grafik *Corporate Equity Index*, serta menurunnya minat publik untuk mendaftarkan anak-anak mereka di Sekolah Islam Athirah Makassar, khususnya pada Tingkat SMP. Sebelum krisis jumlah pendaftar siswa baru mencapai angka 125 siswa di Tahun 2022 atau mencapai lima kelas saat dikonversi ke kapasitas ruang belajar. Namun saat peristiwa kematian BNY terjadi, jumlah pendaftar siswa baru menurun drastis menjadi 78 siswa baru (empat Kelas) pada tahun akademik 2023-2024, dan 86 di tahun akademik 2024-2025.

Gambar 1.3: Data PPDB Siswa Baru SMP Islam Athirah



Sumber: Data PPDB Sekolah Islam Athirah Makassar

Situasi ini menunjukkan bahwa krisis reputasi di lembaga pendidikan tidak hanya bersifat simbolis tetapi juga memiliki konsekuensi ekonomi dan sosial yang nyata (Coombs & Holladay, 2012; Aula, 2010). Krisis ini menjadi krisis berskala besar di lingkup Kalla Group bukan hanya berdasarkan dampaknya yang dirasakan selama dua tahun

pada reputasi perusahaan dan Institusi Sekolah Islam Athirah. Namun menjadi titik balik kesadaran akan komunikasi krisis yang terstruktur, sehingga hasil penanganan dari krisis ini melahirkan kebijakan dan SOP baru yang dijadikan standar kerja manajemen komunikasi krisis di *holding* dan unit-unit bisnis Kalla Group, khususnya pada beberapa krisis yang terjadi di tahun 2025. diantaranya peristiwa banjir yang melanda kawasan pemukiman elit Bukit Baruga pada Februari 2025, peristiwa kecelakaan kerja yang menewaskan karyawan PT. Bumi Mineral Sulawesi yang merupakan unit bisnis Kalla Group pada April 2025, hingga kasus sengketa lahan antara Kalla Group dan Lippo Group pada November 2025.

Fenomena krisis pada perusahaan di Indonesia menunjukkan bahwa masyarakat semakin peka terhadap isu-isu terkait etika, tanggung jawab sosial, dan keamanan (Handayani & Anom, 2010). Insiden kebocoran data pelanggan pada PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) pada tahun 2023 merupakan contoh yang menonjol. Awalnya, perusahaan berusaha menyembunyikan penyebab gangguan sistem, namun ketika fakta terungkap, masyarakat merespons dengan kritik tajam. Upaya transparansi melalui permohonan maaf, konferensi pers, dan kolaborasi dengan lembaga seperti Badan Siber dan Elektronika Nasional (BSSN) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) kemudian membantu meredakan krisis dan memulihkan reputasinya (Maulana et al., 2024).

Berdasarkan fenomena ini, maka peneliti menganggap kasus kematian siswa di SMP Islam Athirah di Makassar layak menjadi objek studi karena mencakup fenomena kompleks komunikasi krisis, tanggung jawab sosial perusahaan, dan dinamika hubungan antara media, masyarakat, dan lembaga Pendidikan, serta implementasi inovasi pada manajemen komunikasi krisis. Sebagaimana diuraikan oleh Coombs (2015) dalam Teori Komunikasi Krisis Situasional *(Situational Crisis Communication Theory/SCCT)*, perusahaan yang berada dalam situasi krisis harus mengadaptasikan strategi komunikasinya berdasarkan persepsi publik atas tanggung jawab organisasi dalam krisis tersebut (Coombs, W. T., 2015).

Kegagalan dalam merespons situasi awal secara cepat dan akuntabel berpotensi memperkuat atribusi negatif publik yang dapat memperdalam kerusakan reputasi dalam jangka panjang (Nuortimo et al., 2024) . Sehingga manajemen krisis dalam komunikasi sangat penting, karena dapat menentukan bagaimana perusahaan atau institusi mempertahankan reputasinya (Fearn-Banks, 2011), menjaga hubungan baik dengan *stakeholder* terkait, dan mengatasi potensi dampak negatif yang lebih besar muncul akibat krisis. Dalam komunikasi, manajemen krisis berfokus pada penyampaian informasi yang tepat, jelas, dan terkoordinasi dengan baik, yang dapat meminimalkan ketidakpastian, menjaga kepercayaan publik, dan memulihkan reputasi perusahaan (Benoit, 1995). Oleh karena itu, kasus ini menjadi titik balik yang krusial untuk melihat kembali efektivitas manajemen krisis dan peran strategis Departemen *Corporate Communication & Sustainability* dalam menjaga keberlanjutan reputasi institusi Kalla Group.

Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh Jackson dan Sisca Aulia (2024) dalam penelitiannya “Strategi Manajemen Krisis PT. Z dalam Membangun Reputasi Perusahaan di Sektor Otomotif”. Penelitian ini menunjukkan bagaimana strategi krisis hubungan masyarakat seperti klarifikasi di media sosial, perpanjangan

garansi produk, dan kolaborasi dengan lembaga pemerintah digunakan untuk menanggapi krisis reputasi yang diakibatkan oleh produk yang cacat. Hasilnya menegaskan bahwa transparansi, kecepatan, dan akuntabilitas perusahaan memainkan peran penting dalam memitigasi dampak reputasi negatif. Relevansi dari penelitian ini terletak pada bagaimana krisis reputasi dapat ditanggapi secara strategis melalui komunikasi yang terintegrasi, sehingga memberikan landasan konseptual yang kuat untuk penelitian ini.

Studi lain oleh Sandi (2023) meneliti Manajemen Komunikasi Krisis di PT Semen Baturaja. Temuan penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan komunikasi krisis, yang meliputi identifikasi audiens, strategi komunikasi, dan media komunikasi, serta perlunya koordinasi antar pemangku kepentingan (media, masyarakat, dan pemerintah). Selain itu, penelitian ini menyoroti peran tim krisis yang terlatih dan responsif dalam membangun kembali kepercayaan publik pasca krisis. Penelitian ini memberikan wawasan tentang struktur kelembagaan dan kesiapan organisasi dalam menghadapi keadaan darurat reputasi.

Sementara itu, penelitian oleh Faiza (2024) meneliti Komunikasi Krisis dan Reputasi Perusahaan dalam studi kasus Cadbury dan Meta. Ia menemukan bahwa peran media sosial sebagai arus utama dalam penyebaran krisis mengharuskan perusahaan untuk tidak hanya hadir di ruang digital, tetapi juga secara aktif terlibat dalam narasi publik. Meta dan Cadbury dituntut untuk memperkuat legitimasi dengan menyesuaikan strategi komunikasi berdasarkan persepsi publik dan tekanan sosial secara real-time. Penelitian ini relevan karena menunjukkan bahwa tidak ada satu strategi pun dalam komunikasi krisis yang berhasil secara universal, melainkan harus disesuaikan dengan konteks budaya dan nilai-nilai organisasi.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi karena hingga saat ini belum ada kajian akademis yang secara khusus membahas manajemen komunikasi krisis dalam pada peristiwa besar seperti meninggalnya siswa SMP Islam Athirah Makassar. Krisis ini berpotensi merusak legitimasi sosial dan reputasi perusahaan dalam jangka panjang, yang telah lama membangun citra sebagai grup bisnis keluarga yang berbasis pada nilai-nilai dan pendidikan. Mengingat kompleksitas konteks lokal dan ekspektasi moral masyarakat terhadap institusi pendidikan, penelitian ini sangat penting untuk mengkaji strategi manajemen komunikasi krisis yang berbasis pada etika, keterbukaan, dan responsivitas publik.

Selain itu, penelitian ini menjadi penting karena sebagian besar penelitian sebelumnya berfokus pada sektor industri besar seperti otomotif dan manufaktur, sementara krisis di sektor pendidikan yang dikelola oleh perusahaan swasta besar masih minim dibahas. Kalla Group, sebagai konglomerat yang menggabungkan kegiatan bisnis dan sosial, menghadapi tantangan unik ketika fungsi reputasi dipertaruhkan dalam isu-isu kemanusiaan dan pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan menjadi rujukan penting dalam pengembangan model komunikasi krisis yang relevan bagi perusahaan keluarga di Indonesia yang mengelola lembaga sosial-strategis seperti sekolah.

Penelitian ini menawarkan kebaruan pada aspek integrasi antara pendekatan manajemen strategis komunikasi krisis dan konteks Perusahaan yang berperan dalam pendidikan. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang berfokus pada produk

komersial, penelitian ini membahas kompleksitas reputasi perusahaan di sektor pendidikan berdasarkan kepercayaan publik. Selain itu, penelitian ini tidak hanya menggambarkan strategi komunikasi, tetapi juga mengevaluasi efektivitas dan dampaknya terhadap persepsi publik dalam jangka panjang, terutama setelah krisis yang melibatkan kematian siswa.

Penelitian ini juga menyajikan pendekatan peka kasus dengan mengkaji secara mendalam manajemen komunikasi krisis Kalla Group, yang belum pernah dibahas dalam studi ilmiah sebelumnya. Dengan menggabungkan studi kasus empiris, dokumen kelembagaan, dan wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan, penelitian ini akan menghasilkan pemahaman baru tentang praktik terbaik komunikasi krisis di perusahaan berbasis nilai sosial dan pendidikan. Pendekatan ini memperkuat kontribusi teoretis terhadap *situational crisis communivation theory* (SCCT) dan praktik komunikasi strategis di kawasan Asia Tenggara.

Berdasarkan uraian masalah diatas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji terkait **"Analisis Manajemen Komunikasi Krisis Departemen Corporate Communication & Sustainability Kalla Group dalam Menjaga Reputasi Perusahaan (Studi Kasus Peristiwa Kematian Siswa SMP Islam Athirah Makassar)**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penelitian ini akan fokus mengkaji dan merumuskan jawaban dari pertanyaan penelitian berikut:

1. Bagaimana manajemen komunikasi krisis Departemen *Corporate Communication & Sustainability Kalla Group* dalam menangani peristiwa kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar untuk menjaga reputasi perusahaan?
2. Bagaimana hambatan dalam manajemen komunikasi krisis Departemen *Corporate Communication & Sustainability Kalla Group* dalam menangani peristiwa kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar untuk menjaga Reputasi Perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang dari Peneltian ini ialah sebagai berikut:

1. Menganalisis Manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh Departemen Corporate Communication & Sustainability Kalla Group dalam menangani peristiwa kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar
2. Mengetahui hambatan-hambatan dalam manajemen komunikasi krisis Departemen *Corporate Communication & Sustainability Kalla Group* dalam menangani peristiwa kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar untuk menjaga reputasi rerusahaan Kalla Group.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memperkaya literatur mengenai komunikasi korporasi dan manajemen komunikasi krisis, khususnya dalam konteks bisnis di perusahaan seperti

Kalla Group. Selain itu, juga memberikan kontribusi baru dengan meneliti bagaimana manajemen komunikasi krisis Perusahaan selama krisis dan mengembangkan teori komunikasi krisis yang lebih relevan dengan konteks Indonesia. Hasil penelitian ini dapat memperluas pemahaman mengenai peran krusial komunikasi dalam menjaga reputasi perusahaan dan memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut di bidang komunikasi krisis.

2. Manfaat Praktis

Secara Praktis, penelitian ini memberikan manfaat bagi Kalla Group dan perusahaan lainnya dalam memperkuat manajemen komunikasi krisisnya. Temuan dari penelitian ini dapat membantu Perusahaan meningkatkan kesadaran akan standar manajamen krisis, memahami peran penting manajemen komunikasi yang efektif, responsif, dan transparan selama krisis. Selain itu, hasil penelitian ini dapat menjadi panduan praktis bagi praktisi komunikasi korporat atau PR untuk meningkatkan kemampuan manajemen krisis dan mempertahankan citra perusahaan yang positif.

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Konsep

2.1.1 Public Relations

Public Relations (PR) merupakan disiplin komunikasi yang bertujuan untuk membangun dan memelihara hubungan, baik antara organisasi dan publiknya maupun antara individu dengan individu (Hiebert, 1966). Pada dasarnya setiap orang melakukan praktek PR sehari-hari mulai dari menjawab telepon, surat, atau bahkan menghadiri undangan sebuah pertemuan (Nova, 2009). Konsepsi *Public Relations* diperkenalkan pertama kali oleh Ivy Lee pada tahun 1906 saat ia berhasil menjembatani konflik antar buruh Batubara dan pengusaha. Konsep ini dikenal sebagai *Declaration of Principle* (Deklarasi Asas-Asas Dasar) yaitu prinsip-prinsip keterbukaan dan tidak menyembunyikan fakta, artinya praktik membangun relasi dalam konteks PR harus didasari dengan kebenaran dan kejujuran (Elfiandri, 2018).

Dalam kamus *Webester's Third New International Dictionary,* PR didefinisikan sebagai: *The Art of Science of developing reciprocal understanding and goodwill* atau seni mengembangkan niat baik dan pengertian secara timbal balik (Elfiandri, et al., 2018). Menurut Edward L. Bernays (1952), PR adalah seni dan ilmu yang bertujuan untuk memengaruhi perilaku manusia melalui komunikasi yang terorganisir, guna membentuk sikap dan opini yang diinginkan oleh klien atau organisasi. PR berperan penting dalam membangun citra publik yang positif, baik dalam organisasi komersial maupun non-komersial (Bernays, 1952). Hal ini diperkuat oleh Prof. Dr. Soleh Sumirat dalam bukunya "Dasar-Dasar *Public Relations"* yang menjelaskan bahwa PR adalah tindakan pencitraan yang dilakukan oleh organisasi atau Perusahaan untuk menarik simpati Masyarakat. Dengan demikian, *Public Relations* bukan sekadar komunikasi satu arah, melainkan suatu bentuk komunikasi dua arah yang mendorong interaksi dan pemahaman antara organisasi dan masyarakat luas (Silviasi, 2020; I. J. Putri & Yuliana, 2025).

Antara tahun 1900-an sampai tahun 1976, Dr. Rex F. Harlow menemukan 472 definisi PR yang kemudian disimpulkan ke dalam beberapa poin berikut (Nurjaman et al., 2012):

1. Penampilan yang baik, dihargai Masyarakat;
2. PR merupakan singkatan dari *Performance* (penampilan) dan *Recognition* (pengakuan);
3. Bekerja dengan baik sehingga mendapat pujian;
4. Tindakan yang menunjang hubungan menguntungkan dengan Masyarakat;
5. Usaha-usaha organisasi untuk mendapatkan Kerjasama dengan sekelompok orang.

Definisi dari Halrlow tersebut menunjukan bahwa PR dapat disimpulkan sebagai usaha yang berkaitan dengan proses komunikasi dan hubungan interaksi antara Perusahaan, organisasi, kelompok, maupun individu (Sujanto, 2022). Berbagai

penjelasan tentang PR semakin menguatkan bahwa Fokus Identitas dan karakteristik PR tidak dapat dipisahkan dengan hal-hal berikut (Andipate, 2020):

1) Komunikasi
2) Citra
3) Opini Publik
4) Riset
5) Manajemen
6) Etika (niat baik)

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Public Relations* merupakan disiplin ilmu dan juga praktik membangun relasi, kepercayaan, dan Kerjasama antar individu dengan individu atau perusahaan dengan publiknya yang bukan hanya mencakup pengelolaan komunikasi yang efektif, tetapi juga mencakup berbagai prinsip, etika, praktik, dan tantangan yang terkait dengan pengaruhnya terhadap persepsi publik kepada organisasi/perusahaan (Kriyantono, 2015; Andipate, 2020).

2.1.1.1 Prinsip-Prinsip *Public Relations*

Di sebuah perusahaan atau organisasi praktik PR dilakukan oleh praktisi PR professional (PRO) yang wajib memiliki lima kemampuan dasar sesuai definisi resmi *Public Relations* dari IPRA *(International Public Relations Association),* Adapun lima syarat kemampuan tersebut antara lain (Sari, 2017):

1. *Ability to Communicate* (kemampuan berkomunikasi)
2. *Ability to Organize* (kemampuan manajerial dan memimpin)
3. *Ability to get on with people* (kemampuan bersosialisasi atau bergaul)
4. *Personality integrity* (memiliki kepribadian yang jujur / berintegritas)
5. *Imagination* (memiliki imajinasi/ide dan kreatifitas)

Dalam konteks etika dan praktik, Dewi Ambarsari (2025) menekankan pentingnya prinsip-prinsip etika dalam pelaksanaan *Public Relations*. Etika dan prinsip-prinsip dalam PR mencakup hal-hal berikut:

1) Kejujuran dan Transparansi
   a. Kejujuran dalam Komunikasi: PR harus menyampaikan informasi yang akurat dan tidak menyesatkan kepada publik. Kejujuran adalah fondasi utama dalam membangun hubungan yang sehat antara organisasi dan publik. Informasi yang benar dan jelas meningkatkan kredibilitas organisasi dan memperkuat hubungan jangka panjang dengan publik (Ambarsari, 2025; Bivins, 2009).
   b. Transparansi: Organisasi harus menghindari manipulasi informasi dan harus terbuka mengenai fakta yang relevan. Keterbukaan ini membantu membangun kepercayaan dan menunjukkan integritas organisasi (Ambarsari, 2025).
2) Keadilan dan Objektivitas
   a. Keadilan dalam Penyampaian Pesan: PR harus memastikan bahwa informasi yang disampaikan mencerminkan keberagaman perspektif, tidak

bias, dan adil bagi semua pihak yang terlibat. Hal ini mencakup pemberian ruang yang seimbang bagi berbagai kelompok atau individu untuk mengungkapkan pendapat mereka (Bivins, 2009).

b. Objektivitas dalam Komunikasi: Praktisi PR harus menghindari pengaruh subjektif dalam pesan yang disampaikan, menjaga profesionalisme dan integritas dalam menyampaikan fakta dan informasi kepada publik.

3) Tanggung Jawab Sosial dan Etika
   a. Pertimbangan Dampak Sosial: PR harus mempertimbangkan dampak sosial dan budaya dari pesan yang disampaikan. Komunikasi harus mendukung keberagaman sosial dan budaya yang ada dalam masyarakat serta meminimalkan potensi konflik sosial yang dapat timbul akibat pesan yang tidak sensitif terhadap konteks lokal (Heath, 2001; L'Etang, 2008).
   b. Tanggung Jawab terhadap Publik: Praktisi PR bertanggung jawab untuk memelihara hubungan yang positif dengan publik dan menjaga kepentingan masyarakat, serta tidak hanya berfokus pada kepentingan organisasi (Ambarsari, 2025).
4) Integritas dan Profesionalisme
   a. Menjaga Integritas dalam Komunikasi: PR harus menjaga integritas organisasi dengan menyampaikan pesan yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga mengedepankan nilai-nilai yang menguntungkan masyarakat secara luas. Komunikasi yang jujur, adil, dan tidak menipu sangat penting untuk menjaga reputasi organisasi dalam jangka panjang (Heath, 2001).
   b. Etika Profesional: Praktisi PR diharapkan memiliki standar profesional yang tinggi, menjaga etika dalam berkomunikasi, dan berupaya untuk menyampaikan informasi yang bermanfaat bagi masyarakat serta tidak merugikan pihak mana pun (Bivins, 2009).
5) Keseimbangan antara Kepentingan Organisasi dan Masyarakat
   a. Keseimbangan Kepentingan: PR harus mengelola hubungan antara organisasi dan publik dengan cara yang tidak hanya menguntungkan organisasi, tetapi juga memberi perhatian pada kesejahteraan masyarakat. Ini penting untuk membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan, di mana organisasi mampu memenuhi tujuannya tanpa merugikan masyarakat (Ambarsari, 2025; Bivins, 2009).
6) Komunikasi yang Inklusif dan Bertanggung Jawab
   a. Mengakomodasi Keberagaman: Pesan yang disampaikan oleh organisasi harus mengakomodasi keberagaman audiens dan tidak menyinggung nilai-nilai budaya, agama, atau kelompok tertentu. Hal ini akan mencegah potensi ketegangan sosial yang bisa timbul akibat ketidakpekaan terhadap konteks budaya atau sosial yang ada (L'Etang, 2008).
   b. Komunikasi yang Bertanggung Jawab: PR harus bertanggung jawab terhadap efek dari pesan yang disampaikan dan harus memastikan bahwa setiap pesan yang disebarkan tidak merugikan masyarakat atau melanggar norma-norma etika yang berlaku.

2.1.1.2 *Public Relations* Sebagai Fungsi Manajemen

Menurut Scott M. Cutlip, Allen H. Center, Glen M. Broom, *Public Relations* merupakan fungsi manajemen yang membentuk dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan masyarakat, yang menjadi sandaran keberhasilan atau kegagalannya (Nova, 2009). Hal ini didukung dengan penjelasan IPRA *(International Public Relations Association)* bahwa *Public Relations* (PR) merupakan fungsi manajemen yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan lembaga swasta maupun publik untuk memperoleh simpati, pengertian, dan dukungan dari masyarakat (Elfiandri et al., 2018). Sebagai fungsi manajemen, PR berperan dalam membangun dan memelihara hubungan yang harmonis antara organisasi dan publiknya, baik internal (karyawan, pemangku kepentingan, manajemen) maupun eksternal (media, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat). Dari perspektif ini, PR tidak hanya sekadar aktivitas komunikasi, tetapi juga mencakup peran strategis yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi melalui pengelolaan reputasi dan citra perusahaan (Arifin, 2007).

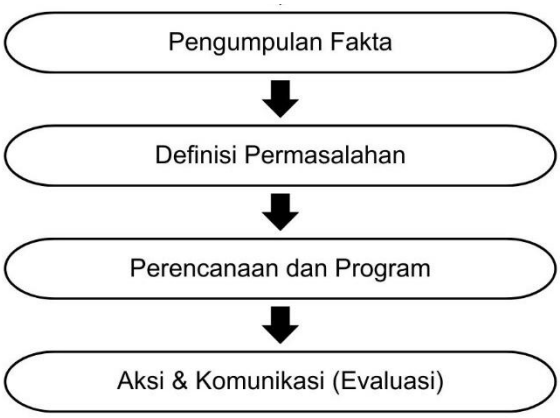
Beberapa pakar manajemen memiliki susunan yang beragam terkait tugas dan fungsi PR sebagai manajemen dalam perusahaan atau organisasi. Walaupun fungsi manajemen tersebut berbeda-beda namun esensinya tetap sama. Adapun susunan fungsi-fungsi manajemen pada PR antara lain (Wibowo & Susanto, 2021):

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Staffing* (pengadaan staf/tenaga kerja)
4. *Commanding* (pemberian komando)
5. *Directing* (pemberian bimbingan)
6. *Coordinating* (pengoordinasian)
7. *Controlling* (pengawasan)
8. *Reporting* (pemberian laporan)
9. *Budgetting* (penganggaran)
10. *Facilitating (*pemenuhan fasilitas)
11. *Motivating* (pemberian motivasi)
12. *Evaluating* (penilaian)
13. *Public Relations* (hubungan Masyarakat)

Ketiga belas fungsi manajemen diatas, dihimpun dari sejumlah pakar manajemen sesuai denga perspektif yang digunakannya, seperti Henry Fayol, Luther M. Gullick, John D. Millet, Harold Koontz dan O'Donnel, John F. Mee dan George R. Terry serta Arifin (Ersa Rahmanda et al., 2025).

Dalam menjalankan fungsinya pada manajemen perusahaan, PR berpegangan pada garis-garis besar dan rencana jangka Panjang Perusahaan yang menjadi acuan untuk menyusun berbagai rencana teknis. Rencana inilah yang digunakan untuk menentukan langkah komunikasi perusahaan sehari-harinya (Sujanto, 2022). Seorang praktisi PR menggunakan konsep manajemen untuk membangun komunikasi dengan publiknya mulai dari persiapan hingga evaluasi. Adapun alur kerja PR dalam manajemen digambarkan dalam bagan berikut (Nurjaman et al.,2012):

Gambar 2.1: Bagan proses Manajemen Komunikasi Krisis



Sumber: Elfiandri et al, "Pengantar Public Relations Konsep dan Aplikasi", *Hal 67 – 69,* 2018

Bagan diatas menunjukan bahwa pengumpulan fakta menjadi titik awal (*point-entry)* dalam proses manajemen komunikasi krisis, kegiatan ini merupakan salahsatu bagian dari riset yang dilakukan oleh PR sebelum menyusun program dan aktivitas komunikasi. Tahapan proses tersebut sejalan denga model empat tahap yang diperkenalkan oleh Cutlip, et al (2006) yaitu, *defining problems, Planning and Programming, Action, Communicating.* Sementara itu, John E. Marston (1979) juga mengenalkan model "RACE" dalam aktivitas manajemen komunikasi yaitu *Research, Action, Communication, Evaluation,* sebagai berikut:

1. *Research* (Penelitian)
   Tahap awal melibatkan pengumpulan data, analisis situasi, dan identifikasi masalah yang dihadapi organisasi. Penelitian ini dapat berupa survei opini publik, analisis media, atau wawancara dengan pemangku kepentingan. Contohnya, Sebuah perusahaan otomotif melakukan survei pelanggan untuk menentukan persepsi publik mengenai keamanan produknya. Hasil penelitian ini menjadi dasar untuk merumuskan strategi komunikasi.
2. *Action* (Tindakan)
   Berdasarkan temuan penelitian, organisasi merancang strategi dan rencana aksi. Tahap ini mencakup penetapan tujuan, sasaran audiens, pesan kunci, dan langkah-langkah konkret yang akan diambil. Jika penelitian menunjukkan bahwa publik khawatir tentang kualitas produk, perusahaan dapat meluncurkan program untuk meningkatkan standar keamanan dan membuka fasilitas produksinya kepada publik.
3. *Communication* (Komunikasi)
   Pada tahap ini, organisasi menyampaikan pesannya kepada publik melalui berbagai media dan saluran komunikasi yang relevan. Prinsip komunikasi dua arah sangat penting untuk memfasilitasi dialog, bukan sekadar penyampaian informasi satu arah. Contohnya, Perusahaan menggunakan konferensi pers,

media sosial, iklan, dan forum publik untuk menjelaskan perbaikan yang telah dilakukan.

4. *Evaluation* (Evaluasi)
   Tahap akhir adalah mengukur efektivitas program. Evaluasi dilakukan untuk menentukan sejauh mana tujuan telah tercapai dan untuk memberikan informasi guna perbaikan strategi di masa depan. Misalnya, setelah suatu kampanye berakhir, sebuah perusahaan menilai apakah kepercayaan publik telah meningkat, misalnya melalui survei kepuasan pelanggan atau analisis liputan media.

Riset menjadi prosedur awal yang digunakan oleh PR untuk mendefinisikan masalah, memetakan isu, dan memonitor lingkunganya sebelum merancang program. Begitu pula saat memonitor dan mengevaluasi program komunikasi, PR juga menggunakan riset dalam pelaksanaanya, Sehingga dapat disimpulkan bahwa aktivitas manajemen *Public Relations* diawali dan diakhiri dengan riset.

Menurut Anwar Arifin dalam bukunya, *Public Relations* (PR) sebagai “fungsi manajemen” memiliki tugas yang krusial dalam mencapai tujuan organisasi. Ia menyatakan bahwa PR harus dikelola secara terintegrasi dalam sistem manajemen perusahaan (Elfiandri et al.,2018). Fungsi manajemen ini bertujuan untuk memastikan bahwa komunikasi antara organisasi dan berbagai pemangku kepentingan dapat mendukung pencapaian tujuan bersama dengan menggunakan metode komunikasi dua arah simetris *(two way symmetric model)* (Ashikin & Alfikri, 2023).

Tabel 1: Tugas dan Fungsi PR dalam Manajemen

Fungsi	Penjelasan
Planning (Perencanaan)	Menyusun strategi komunikasi yang selaras dengan tujuan perusahaan, serta menentukan saluran komunikasi dan audiens yang relevan.
Organizing (Pengorganisasian)	Menyiapkan sumber daya manusia dan infrastruktur komunikasi untuk menjalankan rencana komunikasi yang telah dibuat.
Actuating (Penggerakan)	Mendorong keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam mendukung kegiatan komunikasi dan memastikan konsistensi pesan yang disampaikan.
Controlling (Pengawasan)	Memantau dan mengevaluasi efektivitas strategi komunikasi yang diterapkan, serta melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Sumber: Prof. Dr. Anwar Arifin Andipate "Paradigma Baru Public Relation: Teori, Strategi, dan Riset", *hal 73 – 80,* 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelakan bahwasanya PR sebagai bagian dari manajemen memiliki beberapa tugas utama yang meliputi (Arifin Andipate, 2020):

1. Perencanaan *(Planning):* Merupakan proses merancang strategi komunikasi yang menyeluruh, termasuk identifikasi audiens, pesan yang akan disampaikan, serta saluran komunikasi yang akan digunakan unsutuk menjangkau publik baik internal maupun eksternal. Perencanaan ini harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan serta respons terhadap isu yang ada.
2. Pengorganisasian *(Organizing)*: Dalam hal ini, PR mengorganisasi sumber daya manusia dan infrastruktur komunikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi yang telah direncanakan. Hal ini mencakup pembentukan tim PR yang memiliki keterampilan komunikasi yang memadai, serta pemilihan media yang efektif untuk setiap jenis audiens.
3. Penggerakan *(Actuating)*: PR juga berperan dalam memberikan motivasi kepada anggota organisasi agar aktif dalam mendukung komunikasi perusahaan. Ini termasuk membangun budaya komunikasi yang terbuka dan mendukung keterlibatan aktif dari seluruh lapisan organisasi.
4. Pengawasan *(Controlling)*: Melakukan pengawasan terhadap efektivitas komunikasi yang telah dijalankan, serta melakukan evaluasi untuk memastikan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan mencapai tujuan yang diinginkan. Pengawasan ini termasuk monitoring respons publik terhadap isu-isu yang berkembang, serta menyesuaikan strategi jika diperlukan.

Public Relations (PR) memainkan peran yang sangat penting dalam organisasi, terutama dalam mengelola hubungan antara organisasi dan publik internal maupun eksternalnya. Seperti yang ditekankan oleh Ivy Lee dalam bukunya, PR sebaiknya ditempatkan dekat dengan manajemen puncak atau kepemimpinan tertinggi dalam struktur organisasi (Arifin, 2007). Hal ini karena PR tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai bagian dari proses manajemen yang mendukung keputusan strategis organisasi. PR yang efektif membantu organisasi membangun citra positif dan menjaga komunikasi yang harmonis dengan publik, yang pada gilirannya mendukung kesuksesan jangka panjang perusahaan. Lee menyarankan agar posisi *Public Relations Officer* (PRO) ditempatkan dekat dengan manajer untuk memfasilitasi proses komunikasi yang cepat dan transparan, serta memastikan pesan yang disampaikan kepada publik selaras dengan tujuan strategis organisasi (Hiebert, 1966).

2.1.1.3 Hubungan antara *Public Relations dan Top Management*

Top Management memegang tugas krusial dalam mendukung kesuksesan fungsi PR di dalam suatu organisasi. Seperti yang dijelaskan dalam buku Arifin, seorang praktisi PR harus memiliki akses langsung ke pimpinan puncak *(top management)* untuk menyampaikan informasi dan kebijakan organisasi secara akurat. Dukungan ini memungkinkan humas untuk lebih efektif dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi strategi komunikasi yang berkaitan dengan citra organisasi (Arifin, 2007). Keterlibatan manajemen puncak dalam pengambilan keputusan terkait PR sangat penting, karena mereka menentukan kebijakan dan strategi organisasi secara keseluruhan serta memastikan bahwa komunikasi PR mendukung visi dan misi organisasi. Seperti dijelaskan oleh Smith Kogan, pemimpin organisasi harus

berkomitmen untuk mendukung strategi PR yang bertujuan membangun hubungan saling menguntungkan dengan public (Giriawan, 2024).

Tabel 2: Syarat Efektivitas *Public Relations*

Syarat	Penjelasan
Pejabat PR Memiliki Informasi Lengkap	Pejabat humas harus memiliki akses penuh terhadap informasi yang relevan tentang organisasi untuk memastikan bahwa komunikasi yang dilakukan akurat dan sesuai dengan kebijakan perusahaan.
Top Manajemen Mendukung Keputusan PR	Top manajemen harus mendukung keputusan-keputusan yang diambil oleh humas untuk memastikan keselarasan antara komunikasi dan strategi perusahaan secara keseluruhan.
PR Harus Berdekatan dengan Top Manajer	Pejabat humas harus dekat dengan top manajer untuk memastikan kelancaran komunikasi dan implementasi strategi PR yang efektif.
Manajemen Harus Mendukung Keputusan PR	Manajemen harus memahami peran PR dan mendukung keputusan yang diambil oleh humas dalam merancang strategi komunikasi organisasi.
Sistem Akuntabilitas dalam PR	Harus ada sistem akuntabilitas yang jelas yang memastikan bahwa setiap tindakan humas dapat dipertanggungjawabkan terhadap hasil yang dicapai.

Sumber: "Paradigma Baru Public Relation: Teori, Strategi, dan Riset", *Hal 83 – 85,* 2020.

Sebagai fungsi manajemen, PR tidak hanya berfokus pada aktivitas eksternal seperti hubungan masyarakat atau promosi, tetapi juga melibatkan hubungan internal di dalam organisasi. Dalam struktur organisasi yang ideal, PR sebaiknya dikelola oleh kepala hubungan masyarakat yang menduduki posisi dekat dengan manajemen puncak, karena keputusan strategis dalam komunikasi memiliki dampak signifikan terhadap citra dan reputasi organisasi secara keseluruhan (Salusu, 1996) . Menurut Arifin, posisi PR dalam organisasi seringkali bervariasi, dengan beberapa di antaranya terbatas pada unit kecil atau bahkan hanya menjadi bagian dari divisi yang lebih besar. Di beberapa organisasi, PR terutama berfungsi sebagai perantara antara organisasi dan masyarakat luas, dengan memprioritaskan kegiatan seperti promosi satu arah (Dellaert et al., 2020).

Dalam konteks ini, Kalla Group, dengan struktur komunikasi terintegrasi dan responsifnya, dapat secara strategis menempatkan Departemen Komunikasi Korporat & Keberlanjutan untuk berperan langsung dalam keputusan kunci terkait reputasi perusahaan.

2.1.2 Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis mengacu pada proses penyampaian pesan yang efektif dalam situasi di mana suatu organisasi, perusahaan atau individu menghadapi peristiwa yang berpotensi merusak reputasi, citra, atau kelangsungan operasional mereka. Tujuan utama komunikasi krisis adalah untuk mengelola dan menangani dampak negatif yang mungkin timbul selama krisis serta memulihkan kepercayaan publik dan pemangku kepentingan. Komunikasi krisis seharusanya tidak dilakukan pada saat krisis terjadi, melainkan jauh sebelum peristiwa krisis menimpa suatu institusi atau organisasi, Steven Fink (2002) menemukan bahwa banyak organisasi atau perusahaan tidak memiliki kesadaran untuk memberikan respon cepat terhadap kondisi krisis yang dialami, bahkan sebagian besar tidak memiliki perencanaan komunikasi krisis (Puspitasari, 2016).

Dinamika komunikasi saat ini dimana perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi semakin cepat dan berpotensi memperluas kondisi krisis di sebuah perusahaan, maka perusahaan perlu menjalin hubungan yang erat dan baik dengan media massa sebagai elemen yang memiliki peranan besar dalam mempengaruhi pandangan masyarakat (Aziz, 2024) di masa krisis. Sebelum lebih jauh membahas bagaimana strategi komunikasi yang harus dilakukan dalam menghadapi krisis, telebih dahulu kita harus mengetahui definisi krisis serta bentuk dan klasifikasinya untuk dapat menentukan strategi komunikasi krisis yang tepat.

Krisis dalam konteks organisasi merujuk pada suatu peristiwa atau situasi yang memunculkan ancaman serius terhadap kelangsungan hidup organisasi tersebut. Krisis sering kali ditandai oleh ketidakpastian yang tinggi, baik dalam hal penyebab, dampak, maupun cara penyelesaiannya (Coombs, 2007). Dalam definisi yang lebih spesifik, Ian Mitroff (2005) menggambarkan krisis sebagai situasi yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi, baik dari segi finansial, reputasi, maupun operasional. Krisis dapat datang dari berbagai sumber, termasuk bencana alam, kegagalan sistem, masalah reputasi, maupun isu internal yang melibatkan karyawan atau produk perusahaan (Boin, 2008).

Menurut W. Timothy Coombs (2018), krisis organisasi adalah suatu situasi yang mengharuskan tindakan segera untuk melindungi reputasi organisasi, karena jika tidak ditangani dengan baik dapat menimbulkan dampak yang merugikan. Sementara itu, Regester dan Larkin (2005) menambahkan bahwa krisis tidak hanya terbatas pada kejadian yang terjadi secara tiba-tiba, tetapi juga mencakup masalah yang berkembang selama waktu tertentu, yang dapat membesar jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, pengertian krisis mencakup tidak hanya ancaman yang datang mendadak tetapi juga potensi ancaman yang berkelanjutan jika respons tidak dilakukan dengan cepat (Paath, 2024).

Jenis krisis yang sering dihadapi oleh organisasi dapat bervariasi, dan dalam beberapa literatur, jenis-jenis krisis ini dibagi menjadi beberapa kategori. Menurut Seitel (2017), beberapa contoh krisis meliputi:

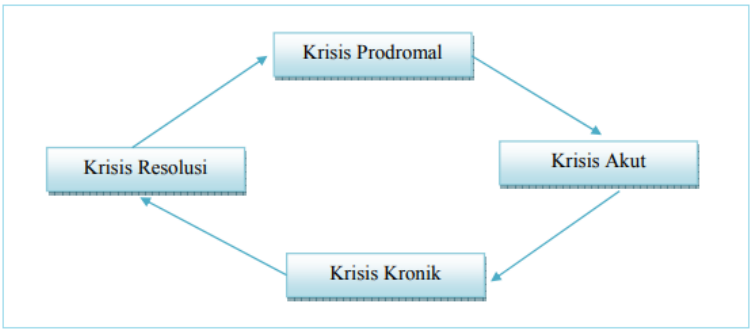
1) Krisis komunikasi, yang muncul ketika organisasi gagal dalam mengelola pesan kepada publik atau media.
2) Krisis keuangan, yang berhubungan dengan masalah keuangan perusahaan, seperti kebangkrutan atau penurunan besar dalam nilai saham.
3) Krisis reputasi, yang sering kali terjadi akibat skandal atau kegagalan perusahaan dalam memenuhi ekspektasi publik atau pemangku kepentingan.
4) Krisis lingkungan, yang terjadi akibat kegagalan organisasi dalam mengelola dampak terhadap lingkungan, seperti tumpahan minyak atau pencemaran udara.

Penting untuk dicatat bahwa krisis memiliki dampak yang luas tidak hanya bagi organisasi, tetapi juga bagi masyarakat, konsumen, dan stakeholder lainnya. Sebagai contoh, krisis eksternal seperti bencana alam atau kegagalan produk dapat merusak citra perusahaan dan merugikan konsumen, sementara krisis internal seperti konflik karyawan atau masalah keuangan dapat mengganggu operasional perusahaan (Wilfred et al., 2025).

2.1.2.1 Tahap-Tahap Krisis

Krisis dalam sebuah perusahaan atau organisasi tidak terjadi begitu saja,. Krisis diibaratkan sebuah penyakit yang menyerang manusia dalam hal ini perusahaan. Seperti halnya penyakit, krisis menunjukan gejala atau tanda-tanda sebelum dinyatakan menjadi sebuah krisis besar. Steven Fink, dalam bukunya *Crisis Management: Planning for the Inevitable* (1986), menjelaskan anatomi krisis dengan membaginya menjadi beberapa tahap yang menggambarkan perkembangan krisis di dalam suatu organisasi. Menurut Fink, krisis tidak terjadi secara tiba-tiba, melainkan melewati beberapa tahap yang dapat diprediksi jika organisasi mampu memantau dan merencanakan dengan baik.

Gambar 2.2: Siklus Krisis



Sumber: Steven Fink, Crisis Management (New York: Amacom, 1986), hal 26.

Gambar diatas menjelaskan bahwa siklus krisis terjadi dalam beberapa tahapan, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Prodromal

Pada tahap ini, peristiwa yang berpotensi memicu krisis mulai terdeteksi, tetapi belum mencapai puncaknya. Fink menekankan pentingnya pemantauan dan identifikasi dini potensi krisis. Organisasi yang baik harus memiliki sistem pemantauan dan manajemen risiko yang memungkinkan mereka untuk mengurangi ancaman sebelum krisis sebenarnya terjadi. Misalnya, sebuah perusahaan yang mengidentifikasi masalah potensial dalam rantai pasokannya atau kualitas produknya sebelum masalah tersebut berkembang menjadi krisis besar.

2. Tahap Akut

Ini adalah puncak krisis, di mana ketegangan dan ancaman terhadap organisasi mencapai titik tertinggi. Pada tahap ini, organisasi harus merespons dengan cepat dan terorganisir. Fink menjelaskan bahwa pada fase ini, komunikasi yang jelas dan tepat waktu sangat penting untuk menghindari kebingungan publik dan memperburuk situasi. Tanpa respons yang tepat, krisis dapat meningkat dan merusak reputasi organisasi secara signifikan.

3. Tahap Kronis

Setelah puncak krisis berlalu, organisasi harus memasuki fase pemulihan. Fink menekankan bahwa pemulihan tidak hanya melibatkan aspek operasional, tetapi juga mencakup pemulihan citra organisasi dan kepercayaan publik. Ini adalah proses yang panjang yang melibatkan transparansi, pembaruan informasi, dan komunikasi berkelanjutan dengan pemangku kepentingan. Selama tahap ini, evaluasi krisis juga diperlukan untuk menilai bagaimana krisis ditangani dan mengidentifikasi perbaikan untuk menghindari insiden serupa di masa depan.

4. Tahap Resolusi

Fase terakhir adalah penutupan, yang menandai akhir krisis dan awal fase normalisasi. Meskipun situasi mungkin telah mereda, Fink mengingatkan bahwa komunikasi yang efektif dan manajemen hubungan publik harus dipertahankan untuk memastikan dampak jangka panjang krisis diminimalkan.

Menurut Fink, pemahaman yang baik tentang anatomi krisis sangat penting bagi organisasi dalam merencanakan strategi yang lebih efektif untuk menangani krisis di masa depan.

2.1.2.2 Manajemen Komunikasi Krisis

Manajemen krisis dan komunikasi krisis merupakan dua aspek yang tidak dapat dipisahkan dalam menjaga reputasi perusahaan atau organisasi. Krisis didefinisikan sebagai peristiwa tak terduga yang mengancam stabilitas, reputasi, dan keberlanjutan organisasi (Coombs, 2007; Mitroff, 2001). Dalam konteks organisasi modern, krisis dapat bersumber dari faktor internal seperti kesalahan manajemen, konflik karyawan, atau masalah keuangan; maupun faktor eksternal seperti bencana alam, perubahan regulasi, hingga tekanan sosial-politik (Ciekanowski et al., 2023). Komunikasi krisis berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mengendalikan narasi publik, meminimalisasi

ketidakpastian, serta membangun kembali kepercayaan pemangku kepentingan (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003).

Dalam perspektif *Public Relations*, krisis dapat dimaknai sebagai situasi komunikasi yang berdampak langsung terhadap citra dan kredibilitas perusahaan (Jackson & Sisca, 2024). Oleh karena itu, komunikasi krisis menuntut strategi yang sistematis dan adaptif, termasuk pengakuan kesalahan, pemberian klarifikasi, serta langkah korektif untuk menjaga reputasi. Misalnya, studi kasus PT Telkom yang menghadapi krisis gangguan jaringan menunjukkan bahwa penerapan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) dan *Image Restoration Theory* (IRT) mampu membantu perusahaan menyesuaikan respons sesuai konteks krisis, termasuk pemberian kompensasi dan pendekatan berbasis budaya lokal (Sari, Bakti, & Perbawasari, 2025).

Public Relations (PR) memiliki fungsi strategis yang bertindak sebagai jembatan komunikasi antara perusahaan dan publiknya. Menurut Grunig dan Hunt (1984), PR yang efektif tidak hanya bertindak sebagai teknisi komunikasi tetapi juga sebagai manajer komunikasi yang mampu memprediksi, mencegah, dan menangani krisis. Implementasi *The Excellence Theory in Public Relations* menunjukkan bahwa PR, memainkan peran simetris dua arah, yang dapat menjaga keseimbangan kepentingan antara organisasi dan *Stakeholders* (Sari & Hardianti, 2021). Lebih lanjut, juga menjalankan fungsinya dalam *corporate communication* atau komunikasi korporasi yang memiliki cakupan yang lebih luas, yakni mencakup komunikasi internal dan eksternal, serta tanggung jawab sosial perusahaan. Otniel & Setyanto (2023), dalam penelitiannya pada perusahaan Rekind, menemukan bahwa komunikasi korporat memainkan peran krusial dalam menjaga koherensi pesan perusahaan, membangun kredibilitas, dan memastikan semua pemangku kepentingan menerima informasi yang konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa reputasi perusahaan dapat dikelola melalui strategi komunikasi terintegrasi (Ashikin & Alfikri, 2023; Otniel & Setyanto, 2023).

Lebih spesifik lagi, PR juga memainkan peran penting dalam manajemen krisis (Alshammari & Alshammari, 2025). Ketika krisis terjadi, PR tidak hanya berperan dalam menyampaikan informasi, tetapi juga dalam membangun narasi yang dapat menenangkan publik, menunjukkan empati, dan mempertahankan legitimasi perusahaan. Gumilar et al. (2025) menekankan bahwa komunikasi yang terlambat atau informasi yang tidak konsisten dapat memperburuk krisis, sebaliknya, komunikasi yang cepat, empati, dan terbuka dapat mempertahankan reputasi perusahaan.

Lebih lanjut, literatur menunjukkan bahwa komunikasi krisis memiliki tiga fase utama: pra-krisis, saat krisis, dan pasca-krisis (Coombs, 2015). Pada fase pra-krisis, organisasi wajib melakukan identifikasi potensi risiko, menyusun tim krisis, dan menyiapkan rencana komunikasi. Saat krisis berlangsung, kecepatan, transparansi, dan konsistensi informasi menjadi kunci dalam menjaga reputasi (Irwanti, 2023). Sementara itu, fase pasca-krisis berfokus pada evaluasi dan pemulihan reputasi, di mana langkah seperti permintaan maaf publik, kompensasi, atau peningkatan standar layanan menjadi bagian penting dari strategi *reputation recovery* (Hwang, 2024).

Rhenald Kasali, dalam bukunya “Public Relations Management” (2019) menjelaskan fase manajemen krisis, dengan menekankan aspek komunikasi dan hubungan masyarakat di dalam organisasi. Kasali menjelaskan bahwa manajemen krisis yang efektif tidak hanya bergantung pada respons internal, tetapi juga pada cara

organisasi mempertahankan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal, terutama media dan masyarakat. Menurut Kasali, tahapan manajemen krisis meliputi:

1. Persiapan

Kasali menekankan pentingnya persiapan sebagai langkah awal dalam mengelola krisis. Persiapan yang komprehensif meliputi pembentukan tim komunikasi krisis, pengembangan rencana darurat, dan identifikasi potensi krisis. Pada tahap ini, organisasi diharapkan memiliki prosedur standar yang jelas untuk merespons krisis, serta komunikasi internal yang terstruktur untuk menghindari kebingungan.

2. Identifikasi Krisis

Tahap ini melibatkan deteksi dini tanda-tanda krisis yang muncul. Kasali merekomendasikan organisasi memiliki sistem pemantauan berkelanjutan, baik melalui media sosial, laporan internal, atau umpan balik dari pelanggan dan masyarakat. Identifikasi cepat memungkinkan organisasi merespons lebih awal sebelum krisis berkembang sepenuhnya.

3. Manajemen Krisis

Pada tahap ini, organisasi harus segera mengaktifkan sistem tanggap darurat mereka dan berkomunikasi dengan semua pihak yang terlibat. Kasali menekankan bahwa selama krisis, transparansi dalam komunikasi sangat penting, baik dengan karyawan, media, maupun masyarakat. Komunikasi yang jelas dan cepat dapat meminimalkan kerugian yang timbul akibat krisis dan mencegah beredarnya rumor dan informasi yang salah yang dapat memperburuk situasi.

4. Evaluasi Pasca-Krisis

Setelah krisis mereda, organisasi harus melakukan evaluasi untuk menilai sejauh mana krisis tersebut berhasil ditangani. Kasali menyatakan bahwa evaluasi ini tidak hanya harus fokus pada manajemen krisis, tetapi juga pada bagaimana citra organisasi pulih setelah krisis. Evaluasi ini sangat penting untuk meningkatkan sistem manajemen krisis di masa depan dan memperkuat hubungan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan.

5. Pemulihan dan perbaikan Reputasi

Akhirnya, Kasali mendorong organisasi untuk memasuki fase pemulihan, di mana mereka harus fokus pada pembentukan kembali kepercayaan dan reputasi yang mungkin rusak akibat krisis. Ia menyatakan bahwa reputasi adalah aset berharga dan harus dijaga melalui langkah-langkah komunikasi yang melibatkan transparansi, konsistensi, dan upaya untuk memperbaiki kesalahan (Kasali, 2008).

Tabel 3: Fase Manajemen Krisis, Strategi Komunikasi Krisis dan Implikasinya terhadap Reputasi Perusahaan

Fase Manajemen Krisis	Strategi Komunikasi	Implikasi terhadap Reputasi
Pra-Krisis	Identifikasi potensi krisis, perencanaan tim krisis, simulasi	Meningkatkan kesiapan, memperkuat kepercayaan stakeholder (Coombs, 2015)
Saat Krisis	Respons cepat, transparansi informasi, klarifikasi publik, penggunaan media sosial	Mengendalikan narasi publik, mencegah eskalasi isu (Nuortimo et al., 2024)
Pasca-Krisis	Permintaan maaf, tindakan korektif, kompensasi, strategi CSR	Memulihkan citra, membangun kembali kepercayaan, memperkuat legitimasi (Benoit, 1995; Hwang, 2024)

Sumber: Coombs, 2015

Selain itu, faktor kepemimpinan krisis memainkan peran penting dalam mengarahkan komunikasi krisis. Studi Fragouli (2020) menegaskan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meminimalisasi dampak negatif, menciptakan solidaritas internal, serta mempercepat pemulihan reputasi. Pemimpin yang responsif dan empatik mampu menumbuhkan kepercayaan publik sekaligus mengurangi eskalasi konflik. Hal ini terbukti pada kasus Johnson & Johnson dalam *Tylenol Crisis* yang berhasil memulihkan reputasi melalui tindakan cepat, recall produk, serta komunikasi terbuka (Carroll & McCombs, 2003).

Lebih jauh, reputasi korporat dipandang sebagai aset tak berwujud yang berperan sebagai *buffer* saat krisis terjadi (Nuortimo et al., 2024). Perusahaan dengan reputasi kuat memiliki daya tahan lebih baik terhadap tekanan publik dibandingkan perusahaan dengan reputasi lemah (Dowling, 2016). Oleh karena itu, strategi komunikasi krisis tidak hanya dimaknai sebagai respons terhadap peristiwa, tetapi juga bagian dari manajemen reputasi jangka panjang yang melibatkan konsistensi etika, tanggung jawab sosial, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Tiong, 2022).

Dengan demikian, komunikasi krisis dan manajemen krisis beroperasi secara sinergis. Keberhasilan sebuah organisasi, termasuk Kalla Group dalam kasus kematian siswa SMP Islam Athirah, sangat bergantung pada kapasitasnya dalam mengintegrasikan prinsip-prinsip kecepatan, transparansi, empati, dan konsistensi dalam setiap fase manajemen krisis. Strategi komunikasi yang adaptif, berbasis teori, dan kontekstual dapat menjadi instrumen kunci untuk menjaga reputasi serta membangun kepercayaan publik di tengah tekanan krisis.

2.1.2.3 Peran PR dalam Manajemen Krisis

Dalam dunia yang semakin terhubung, komunikasi krisis telah menjadi salah satu aspek paling krusial dalam manajemen komunikasi yang sukses bagi sebuah perusahaan (Prasetio, 2025). Krisis dapat muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari masalah internal terkait ketidakpuasan karyawan hingga peristiwa eksternal yang berdampak pada reputasi perusahaan. Gaunt dan Ollenburger (1995) menyatakan bahwa sebuah isu dapat berkembang menjadi krisis melalui beberapa tahap: *origin, emergence, organization*, dan *resolution* (Intan Nabila Azhar et al., 2025).

Kriyantono (2012) menguraikan tahapan-tahapan tersebut, di mana tahap origin merujuk pada kemunculan awal sebuah isu, yang seringkali diwakili oleh individu atau kelompok yang menyampaikan pendapat. Tahap berikutnya, kemunculan (tahap imanen), terjadi ketika isu tersebut mendapatkan perhatian dan dukungan publik. Tahap pengorganisasian (organization) melibatkan publik yang mulai mengorganisir dan memobilisasi diri di sekitar isu tersebut, sementara resolusi (dormant stage) merupakan tahap di mana kepedulian publik mulai berkurang ketika isu tersebut ditangani. Menurut Coombs (2007), mengelola isu-isu seperti itu secara proaktif melalui hubungan masyarakat, seperti yang ditekankan oleh Cultip et al. (2005), sangatlah penting untuk mengurangi dampak negatif dan mencegah eskalasi. Strategi PR harus melibatkan pemantauan opini publik dan merespons dengan cepat untuk mencegah memburuknya suatu isu. Seperti yang ditunjukkan oleh Harisson (2008), mengelola isu-isu yang muncul secara efektif dapat melindungi reputasi dan stabilitas jangka panjang organisasi (Kiambi & Shafer, 2016) .

Fearn-Banks dalam *Crisis communication: A casebook approach* (4th ed.), menjelaskan empat langkah dalam model komunikasi krisis yang dapat diimplementasikan oleh *Public Relations* (PR) dalam perannhya melakukan manajemen komunikasi krisis, Empat langkah komunikasi krisis Fearn-Banks adalah:

1. *Prevention* (Pencegahan): Mengidentifikasi potensi krisis dan mempersiapkan respons.
2. *Preparation* (Persiapan): Membuat rencana krisis yang mencakup prosedur komunikasi yang jelas dan latihan simulasi krisis.
3. *Response* (Tanggapan): Mengambil tindakan cepat dan transparan untuk mengkomunikasikan informasi yang relevan kepada publik.
4. *Recovery* (Pemulihan): Menangani dampak krisis dan memulihkan reputasi melalui komunikasi yang berkelanjutan dan perbaikan nyata.

Dalam konteks Kalla Group, yang mengelola berbagai lini bisnis mulai dari otomotif hingga pendidikan, krisis yang mempengaruhi satu sektor bisnis dapat dengan cepat menyebar dan memengaruhi persepsi terhadap seluruh grup. Departemen *Corporate Communication & Sustainability* memainkan peran sentral dalam mengelola krisis ini dengan menerapkan strategi komunikasi yang efektif untuk memitigasi dampak negatif terhadap reputasi perusahaan. Coombs (2017) dalam Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT) menekankan bahwa komunikasi yang responsif, transparan, dan berkelanjutan merupakan kunci dalam mengelola krisis. Kalla Group, melalui departemen ini, harus mampu merespons dengan cepat, memberikan informasi yang

jelas, dan menghindari pernyataan yang dapat meningkatkan spekulasi atau kebingungan publik (Kahardja, 2022).

Dalam situasi krisis, tim komunikasi Kalla Group perlu dengan cepat mengidentifikasi jenis krisis (misalnya, krisis produk, krisis hubungan masyarakat, atau krisis lingkungan) dan menilai potensi kerusakan reputasi yang dapat ditimbulkannya. Mereka kemudian akan merancang pesan yang sesuai dan memilih saluran komunikasi yang efektif untuk menjangkau audiens yang terdampak, seperti menggunakan media sosial, situs web perusahaan, atau konferensi pers. Kecepatan dan ketepatan dalam merespons merupakan faktor kunci yang dapat memitigasi kerusakan reputasi lebih lanjut, seperti yang diungkapkan oleh Maulana et al. (2024) dalam penelitian mereka tentang krisis yang dihadapi oleh perusahaan milik negara.

Beberapa studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Kiambi & Shafer (2016), menemukan bahwa perusahaan dengan reputasi yang baik sebelum krisis cenderung berkinerja lebih baik dalam penilaian pasca-krisis dibandingkan dengan perusahaan yang memiliki reputasi buruk. Hal ini karena kredibilitas yang telah terbentuk sebelumnya memberikan landasan yang lebih kuat untuk membangun kembali hubungan dan kepercayaan dengan publik. Oleh karena itu, departemen ini harus tidak hanya responsif tetapi juga proaktif dalam menjaga reputasi positif perusahaan di mata publik untuk mencegah atau memitigasi dampak krisis di masa depan (Giriawan, 2024).

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT) merupakan salah satu teori komunikasi krisis yang paling berpengaruh dan banyak digunakan dalam penelitian akademis serta praktik *Public Relations* (PR). Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh W. Timothy Coombs pada akhir tahun 1990an sebagai pengembangan dari literatur krisis yang muncul sejak tahun 1980an. Kesadaran akan pentingnya strategi komunikasi dalam krisis semakin menonjol setelah beberapa peristiwa besar, seperti insiden *Three Mile Island* (1979) dan berbagai skandal korporat, menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dapat memperparah kerusakan reputasi organisasi (Coombs, 2007; 2015). Asal-usul teori ini berakar pada gagasan bahwa krisis tidak dapat diatasi dengan satu strategi komunikasi saja, melainkan harus disesuaikan dengan situasi dan tingkat tanggung jawab yang diberikan publik kepada organisasi.

W. Timothy Coombs mendeskripsikan empat elemen utama dalam *Situational Crisis Communication Theory (*SCCT) sebagai berikut:

1. Klasifikasi Krisis *(Crisis Clusters).* Coombs (2007) mengelompokkan krisis ke dalam tiga klaster:
    a) *Victim Cluster*: organisasi dipandang sebagai korban (misalnya bencana alam, terorisme, rumor). Tingkat tanggung jawab rendah.
    b) *Accidental Cluster*: krisis terjadi tanpa kesengajaan (misalnya kecelakaan teknis, gangguan sistem). Tingkat tanggung jawab sedang.
    c) *Intentional Cluster*: krisis akibat kesalahan atau pelanggaran organisasi (misalnya skandal etika, kelalaian, penipuan). Tingkat tanggung jawab tinggi.

2. Faktor Intensifikasi Krisis *(Intensifying Factors*): Persepsi publik terhadap tanggung jawab organisasi dapat meningkat jika terdapat faktor tambahan seperti: sejarah krisis sebelumnya *(crisis history),* reputasi negatif sebelumnya *(prior reputation),* dan besarnya kerugian yang ditimbulkan.
3. Strategi Respon Krisis. SCCT membagi strategi respon krisis menjadi tiga kelompok utama dan satu tambahan (Coombs, 2007):
   a) *Deny Strategies:* menyangkal keterlibatan (misalnya *attack the accuser, denial).*
   b) *Diminish Strategies:* meminimalkan keseriusan krisis (misalnya *excuse, justification*).
   c) *Rebuild Strategies*: mengakui tanggung jawab dan berupaya memperbaiki citra (misalnya *apology, compensation).*
   d) *Bolstering Strategies* (tambahan): memperkuat citra positif dengan mengingatkan publik akan kontribusi baik organisasi sebelumnya.
4. Prinsip Pemilihan Strategi
   a) Krisis dalam *victim cluster*: Dapat menggunakan *Deny Strategies*
   b) Krisis dalam *accidental cluster*: Lebih tepat menggunakan *Diminish Strategies*
   c) Krisis dalam *intentional cluster:* Dapat memprioritaskan *Rebuild Strategies.*

SCCT memberikan pedoman sistematis bagi organisasi dalam menentukan pola komunikasi yang relevan dengan karakteristik krisis yang dihadapi. Dengan Asumsi dasar yang meliputi:

1. Krisis menimbulkan ancaman serius terhadap reputasi organisasi; Organisasi tidak dapat menghindari dampak reputasi dari krisis, tetapi dapat memitigasinya dengan strategi komunikasi yang tepat.
2. Publik akan menilai organisasi berdasarkan sejauh mana mereka dianggap bertanggung jawab atas krisis.
3. Strategi komunikasi yang tepat dapat memitigasi kerusakan reputasi, sedangkan strategi yang keliru dapat memperburuk situasi; strategi komunikasi harus memperhitungkan persepsi, emosi, dan ekspektasi publik.

SCCT menjelaskan bahwa reputasi suatu organisasi sangat bergantung pada cara publik menafsirkan tanggung jawab atas krisis tersebut (Billings et al., 2018). Jika publik memandang organisasi sebagai korban peristiwa yang tidak terkendali (krisis korban), maka strategi komunikasi defensif atau penolakan tanggung jawab mungkin lebih dapat diterima. Namun, jika masyarakat memandang krisis tersebut disebabkan oleh kelalaian atau tindakan sengaja organisasi (krisis yang dapat dicegah), maka strategi seperti permintaan maaf (mortifikasi) dan tindakan korektif menjadi lebih penting. Oleh karena itu, inti dari teori ini adalah menghubungkan tingkat atribusi tanggung jawab dengan strategi komunikasi krisis yang sesuai untuk melindungi reputasi.

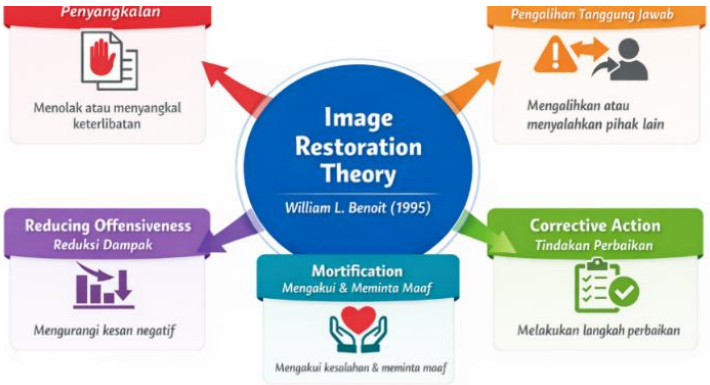
2.2.2 Image Restoration Theory (IRT)

Image restoration Theory atau Teori Pemulihan Citra merupakan salahsatu landasan utama dalam studi komunikasi krisis, yang berfokus pada bagaimana cara

organisasi atau individu merespons dan mengelola krisis yang dapat merusak citra dan reputasi mereka. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana peristiwa krisis mempengaruhi reputasi suatu perusahaan dan bagaimana berbagai strategi dapat digunakan untuk memulihkan reputasi tersebut.

Image restoration Theory pertama kali diperkenalkan oleh William L. Benoit pada tahun 1995 dalam karya monumentalnya, yang berjudul "*Image Repair Discourse and Crisis Communication*". Benoit mengembangkan teori ini dengan tujuan unuk mengidentifikasi berbagai strategi yang digunakan oleh individu atau organisasi dalam menanggapi tuduhan atau peristiwa yang dapat merusak reputasi mereka. Fokus utama teori ini adalah upaya untuk memperbaiki atau memulihkan citra yang rusak akibat insiden yang berpotensi merusak reputasi individu atau organisasi. Benoit menyatakan bahwa, dalam komunikasi krisis, organisasi harus memilih satu atau lebih strategi pemulihan citra yang sesuai dengan jenis krisis dan konteks yang dihadapi (Benoit, 2014). Dalam teori ini, Benoit (1995) menyatakan bahwa ketika menghadapi krisis, organisasi atau individu memiliki beberapa opsi strategis untuk memperbaiki reputasi mereka. Strategi-strategi ini bertujuan untuk mengurangi dampak negatif dari peristiwa atau isu yang berkembang terhadap reputasi organisasi dan hubungannya dengan publik.

Gambar 2 3: Strategi utama *Image Restoration Theory*



Sumber: Olah data peneliti, (2026) berdasarkan Benoit, W. L. *Image repair theory and research* (2014).

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan bahwa Benoit mengidentifikasi lima strategi utama untuk pemulihan citra dan reputasi, sebagai berikut:

1. *Denial* (Penolakan)

Penolakan merujuk pada strategi di mana suatu organisasi atau individu mengklaim bahwa mereka tidak terlibat dalam peristiwa yang merusak citra mereka, atau bahwa peristiwa tersebut sebenarnya tidak terjadi. Dalam konteks krisis, ini dapat berarti menolak keterlibatan organisasi dalam insiden atau masalah yang sedang terjadi.

Strategi ini sering digunakan ketika pihak yang terlibat merasa bahwa tuduhan tersebut tidak berdasar atau tidak sesuai dengan kenyataan (Benoit, 1995; Coombs, 2007).

2. *Evading Responsibiliity* (Penglihan tanggung jawab)

Strategi ini melibatkan pengalihan tanggung jawab atau upaya untuk mengurangi rasa bersalah organisasi atas krisis yang terjadi. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari pembenaran atau alasan untuk insiden tersebut, misalnya dengan menyalahkan pihak ketiga atau menyatakan bahwa insiden tersebut di luar kendali organisasi (Benoit, 1995; Coombs, 2007). Organisasi juga dapat mengalihkan fokus ke isu-isu lain yang dianggap lebih mendesak atau penting.

3. *Reducing Offensiveness* (reduksi dampak negatif)

Organisasi atau individu dapat mencoba mengurangi dampak negatif dari suatu peristiwa krisis dengan cara meminimalisir Tingkat keseriusan masalah. Dalam hal ini, strategi yang digunakan dapat dilakukan dengan menunjukan pembuktian bahwa peristiwa krisis yang terjadi tidak seburuk atau sebahaya yang dibayangkan. Organisasi juga dapat berusaha meredakan sentimen negatif publik dengan mengungkap fakta atau data yang meminimalkan dampak krisis (Benoit, 1995).

4. *Corrective Action* (Tindakan Perbaikan)

Strategi ini melibatkan langkah-langkah korektif yang diambil oleh organisasi untuk mengatasi masalah dan mencegah insiden atau peristiwa krisis serupa terjadi di masa depan. Perbaikan ini dapat berupa perubahan pada kebijakan, prosedur, atau langkah-langkah pencegahan lainnya yang bertujuan untuk memperbaiki situasi dan memastikan krisis tidak terulang (Benoit, 1995). Tindakan korektif sering dianggap sebagai langkah paling konstruktif karena menunjukkan komitmen organisasi untuk perbaikan diri dan menghindari kesalahan yang sama di masa mendatang.

5. Mortification (Pengakuan Kesalahan)

Salah satu strategi yang paling berempati adalah pengakuan atas kesalahan yang telah dilakukan dibarengi dengan permintaan maaf yang tulus. Melalui strategi ini, organisasi mengakui tanggung jawabnya atas peristiwa yang merusak reputasi dan mengungkapkan penyesalan serta komitmen untuk memperbaiki keadaan. Permintaan maaf ini dapat mencakup langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk memastikan bahwa peristiwa serupa tidak terulang di masa depan (Benoit, 1995; Hearit, 2006).

Sejak diperkenalkan pada tahun 1995, *Image restoration Theory* telah mengalami berbagai perkembangan. Para peneliti, seperti Coombs (2007), telah mengembangkan teori ini lebih lanjut dengan mengidentifikasi berbagai konteks dan dimensi tambahan yang harus dipertimbangkan dalam penerapannya. Salah satu konteks tersebut Adalah media sosial, yang kini memiliki pengaruh signifikan terhadap respon krisis, di mana informasi dapat menyebar dengan cepat dan berdampak lebih besar pada reputasi perusahaan.

Selain itu, dengan perkembangan media digital, banyak perusahaan kini fokus pada respons yang lebih cepat dan transparan dalam mengelola krisis. Respons ini dapat

dicapai dengan memanfaatkan berbagai *platform* digital untuk berkomunikasi langsung dengan publik dan menunjukkan langkah-langkah yang diambil untuk memulihkan citra organisasi. Penggunaan media sosial dalam pemulihan citra memberikan peluang baru untuk meningkatkan efektivitas komunikasi krisis (Heath & Johansen, 2015).

Image restoration theory sangat relevan dengan penelitian ini, yang akan menganalisis manajemen komunikasi krisis Kalla Group dalam menghadapi peristiwa kematian BNY, siswa di SMP Islam Athirah Makassar. Sebagai perusahaan dengan berbagai lini bisnis dan beroperasi di wilayah yang memiliki hubungan erat dengan masyarakat, Kalla Group perlu mengelola komunikasi krisis dengan sangat hati-hati untuk menjaga citra perusahaannya. Salah satu strategi utama yang dapat digunakan oleh Kalla Group adalah tindakan korektif, dengan memastikan bahwa prosedur keselamatan dan komunikasi yang lebih baik diterapkan untuk mencegah kejadian serupa terjadi di masa depan. langkah-langkah pemulihan citra yang tepat dan terkoordinasi akan menjadi kunci keberhasilan Kalla Group dalam mempertahankan reputasi positifnya di mata publik.

2.3 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan *Corporate Communication* manajemen krisis dan reputasi perusahaan diantaranya:

1. Genny Gustina Sari dan Gasela Hardianti, Universitas Riau (2021), *Implementasi Excellence Public Relations dalam Pengelolaan Konflik oleh Energi Mega Persada Bentu Limited. Journal of Strategic Communication* Vol. 11, No. 2.

Penelitian ini mengkaji implementasi *Excellence Public Relations* dalam mengelola konflik yang dihadapi oleh Energi Mega Persada Bentu Limited (EMP Bentu Ltd). Studi ini menemukan bahwa EMP Bentu Ltd berhasil mengelola konflik dengan menjaga komunikasi yang seimbang, transparan, dan responsif melalui saluran komunikasi yang tepat. Fokus utama studi ini adalah manajemen konflik, disertai dengan implementasi strategi komunikasi terbuka dan mendengarkan masukan dari berbagai pihak.

Studi ini memiliki kesamaan dengan kajian yang akan peneliti lakukan yakni dalam hal penggunaan teori serta komunikasi yang transparan dan responsif, yang merupakan kunci untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dan masyarakat. Selain itu, kedua studi juga membahas implementasi hubungan masyarakat yang efektif untuk menjaga reputasi Perusahaan.

Perbedaan utama terletak pada fokus penelitian. Penelitian Sari dan Hardianti lebih berfokus pada manajemen konflik dalam konteks operasional perusahaan, sementara tesis peneliti lebih berfokus pada manajemen krisis yang timbul dari peristiwa tragis, yaitu kematian seorang mahasiswa, yang secara langsung mempengaruhi reputasi Kalla Group. Oleh karena itu, tesis Anda lebih berfokus pada krisis reputasi dan bagaimana komunikasi hubungan masyarakat berperan dalam menangani krisis spesifik yang melibatkan peristiwa emosional.

2. Sebastian Otniel dan Yugih Setyanto, Universitas Tarumanagara (2022). *Peran Corporate Communication dalam Menjaga Reputasi Perusahaan Rekind*. Jurnal Kiwari, Vo. 2, No. 1.

Penelitian ini berfokus pada peran *Corporate Communication* dalam menjaga reputasi Perusahaan Rekind. Ditemukan bahwa *Corporate Communication* memainkan peran krusial dalam menjaga reputasi perusahaan melalui empat indikator utama, yakni: nama baik, reputasi pesaing, pengakuan luas, dan daya ingat. Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi strategis dalam membangun dan menjaga reputasi korporat yang positif.

Penelitian ini sama-sama menyoroti peran *Corporate Communication* yang efektif dalam menjaga reputasi Perusahaan dan metode penelitian. Namun yang membedakan Adalah, penelitian ini lebih fokus pada strategi reputasi jangka panjang dalam konteks perusahaan yang beroperasi tanpa krisis spesifik. Sementara kajian yang peneliti lakukan berfokus pada komunikasi krisis yang terjadi dalam konteks peristiwa tragis, yaitu kematian seorang siswa, yang memerlukan pendekatan komunikasi yang lebih sensitif dan responsif terhadap perubahan persepsi publik yang cepat.

3. Nicky Maulana, Tito Laurens, Didar Hadrian Afzal Faiz, Tria Patrianti, Universitas Muhammadiyah Jakarta (2024). *Manajemen Krisis PT. BSI Tbk Pasca Peretasan Data Nasabah*. INNOVATIVE: *Journal Of Social Science Research* Vol. 4, No. 1

Penelitian ini mengkaji manajemen krisis di PT BSI Tbk setelah terjadi kebocoran data pelanggan yang mengancam reputasi perusahaan. Penelitian ini menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) untuk menganalisis respons perusahaan terhadap krisis, termasuk transparansi, permintaan maaf, dan langkah-langkah pemulihan yang efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa langkah-langkah tersebut sejalan dengan teori SCCT untuk manajemen krisis yang efektif.

Kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan adalah keduanya menggunakan SCCT untuk menganalisis manajemen krisis dan pemulihan reputasi. Kedua studi juga menunjukkan pentingnya transparansi dan responsivitas dalam mengelola komunikasi selama krisis untuk meminimalkan kerusakan pada reputasi perusahaan. Namun dapat perbedaan dalam fokus penelitian. Nicky Maulana et al., (2024) berfokus pada krisis teknologi yang disebabkan oleh kebocoran data di sektor perbankan, sementara tesis ini berfokus pada krisis di sektor Pendidikan yang dikelola oleh perusahaan Kalla Group yaitu peristiwa tragis kematian seorang siswa, yang melibatkan konteks sosial dan emosional yang berbeda.

4. Jinyoung Hwang, *University of Edinburgh United Kingdom* (2024). *Crisis management and reputation recovery. World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2024, 24(02), 2104–2115.

Penelitian ini menekankan pentingnya transparansi, perilaku etis, dan tanggung jawab sosial dalam pemulihan reputasi pasca krisis. Studi ini juga menunjukkan bahwa dengan komunikasi yang jelas, cepat, dan responsif, perusahaan dapat memperbaiki reputasi mereka setelah krisis besar yang merusak citra mereka.

Penelitian ini dan tesis yang peneliti tulis sama-sama berfokus pada pemulihan reputasi pasca krisis. Keduanya menekankan pentingnya transparansi dan tanggung jawab sosial dalam proses pemulihan reputasi, yang sangat relevan dengan manajemen krisis Kalla Group.

Namun yang membedakan adalah penelitian ini lebih berfokus pada pemulihan reputasi secara umum tanpa terikat pada organisasi tertentu. Sementara tesis peneliti lebih berfokus pada komunikasi krisis yang langsun6g terkait dengan peristiwa tragis dan bagaimana hal itu mempengaruhi reputasi perusahaan, khususnya dalam konteks Kalla Group.

5. Kalle Nuortimo, Janne Harkonen, Kristijan Breznik (2024). *Exploring corporate reputation and crisis communication*. *Journal of Marketing Analitycs*.

Penelitian ini mengidentifikasi komponen-komponen kritis dalam komunikasi krisis, seperti pemantauan, taktik respons, dan manajemen respons yang efektif. Penelitian ini menekankan kecepatan dalam pencegahan komunikasi krisis sebagai kunci dalam mengelola krisis, yang berlaku untuk berbagai jenis perusahaan. Penelitian ini sangat relevan dengan tesis yang peneliti tulis, khususnya dalam penekanannya pada kecepatan respons dan komunikasi krisis. Konsep pemantauan dan taktik respons yang dibahas juga sangat *applicable* dalam konteks krisis yang dialami oleh Kalla Group.

Meski demikian terdapat perbedaan, penelitian ini lebih berfokus pada krisis global dan perusahaan besar yang terdaftar di bursa saham, sementara tesis peneliti lebih berfokus pada krisis lokal yang melibatkan perusahaan Kalla Group dan krisis yang terjadi di sektor pendidikan.

6. Sulistiawati1, Intan Nabila, Jumiah, Alif Idzatulloh, Universitas Bina Bangsa (2025). *Peran Corporate Communication PT Paragon Technology and Innovation Dalam Mempertahankan Citra Positif Perusahaan*. Konsensus: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi Vol. 2, No. 1.

Penelitian ini berfokus pada peran *Corporate Communication* di PT *Paragon Technology and Innovation* dalam mempertahankan citra positif perushaan melalui implementasi komunikasi internal dan eksternal yang terstruktur. Penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang direncanakan dengan baik dapat memperkuat citra publik suatu perusahaan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan metode yang sama dengan tesis peneliti serta juga menekankan pentingnya *Corporate Communication* dalam menjaga reputasi Perusahaan dan bagaimana *Corporate Communication* tersebut dapat mempengaruhi kepercayaan publik dalam konteks krisis. Namun yang membedakan Adalah, penelitian ini menekankan citra positif dan CSR, sementara tesis peneliti berfokus pada manajemen krisis setelah peristiwa tragis. Dengan kata lain, tesis peneliti mengeksplorasi lebih dalam bagaimana manajemen komunikasi krisis berperan dalam pemulihan reputasi, sementara penelitian ini lebih berfokus pada strategi komunikasi jangka panjang.

7. Raditya Cakra Gumilar, Roni Faslah, Suherdi, Universitas Negeri Jakarta, (2025), *Analisis Peran Corporate Communication pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero). Journal Economic Excellence* Ibnu Sina Vol. 3, No. 3.

Penelitian ini mengkaji peran *Corporate Communication* dalam menangani krisis yang disebabkan oleh kemacetan transportasi, serta bagaimana perusahaan menyediakan informasi yang cepat, jelas, dan empati untuk mempertahankan reputasi korporat. Kesamaan yang terdapat dengan tesis peneliti adalah pada analisis peran dengan pendekatan metode kualitatif juga pada penekanan komunikasi yang cepat dan tegas sebagai respons kunci dalam mengelola krisis dan menjaga reputasi perusahaan.

Penelitian ini berfokus pada krisis transportasi, sementara tesis peneliti lebih berfokus pada krisis yang melibatkan tragedi hilangnya nyawa manusia. Tesis peneliti juga menyoroti pentingnya komunikasi yang lebih empati dan sensitif dalam menangani krisis yang melibatkan kehilangan nyawa. krisis yang efektif. Penelitian ini mempertegas pentingnya peran *Corporate Communication* yang terstruktur dan adaptif dalam menghadapi tekanan publik guna membangun kepercayaan serta menjaga citra institusi.

Tabel 4: Matriks Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Genny Gustina Sari & Gasela Hardianti (2021)	Implementasi Excellence Public Relations dalam Pengelolaan Konflik oleh Energi Mega Persada Bentu Limited	Excellence Public Relations, Pengelolaan Konflik	PR EMP Bentu Ltd berhasil mengelola konflik dengan menjaga komunikasi yang seimbang, transparan, dan responsif melalui saluran komunikasi yang tepat.	Fokus pada manajemen konflik dan komunikasi publik yang strategis dalam perusahaan.	Tesis ini lebih fokus pada manajemen krisis dan reputasi perusahaan dalam konteks kematian siswa, bukan konflik dengan masyarakat.
2	Sebastian Otniel & Yugih Setyanto (2022)	Peran Corporate Communication dalam Menjaga Reputasi Perusahaan Rekind	Corporate Communication, Reputasi Perusahaan	Corporate Communication Rekind berperan dalam menjaga reputasi perusahaan dengan menjalankan empat indikator reputasi yaitu nama baik, reputasi pesaing, dikenal luas, dan kemudahan diingat.	Menyoroti peran corporate communication dalam menjaga reputasi perusahaan.	Tesis ini lebih fokus pada peran corporate communication dalam menghadapi krisis spesifik, yaitu peristiwa kematian siswa.

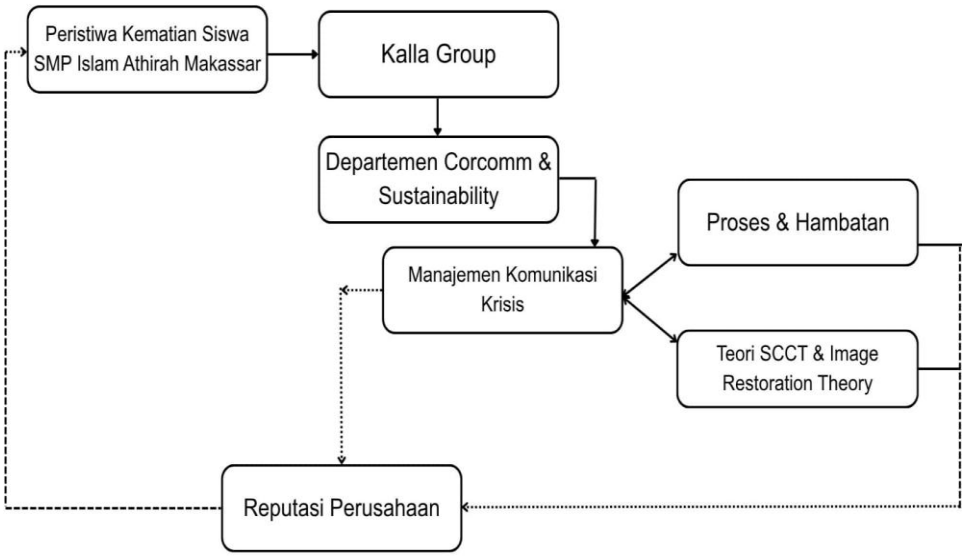
3	Nicky Maulana, Tito Laurens, Didar Hadrian Afzal Faiz, Tria Patrianti (2024)	Manajemen Krisis PT. BSI Tbk Pasca Peretasan Data Nasabah	Manajemen Krisis, Komunikasi Krisis	Manajemen krisis di PT BSI pasca peretasan data nasabah efektif dan responsif, dengan transparansi, permintaan maaf, dan tindakan pemulihan yang sesuai dengan teori SCCT.	Meneliti manajemen krisis dan pemulihan reputasi dengan menggunakan teori SCCT, yang relevan dengan tesis Anda.	Penelitian ini lebih berfokus pada krisis yang disebabkan oleh peretasan data nasabah, sementara tesis Anda berfokus pada krisis yang berhubungan dengan reputasi perusahaan dalam konteks tragedi kematian siswa.
4	Jinyoung Hwang (2024)	Crisis Management and Reputation Recovery	Manajemen Krisis, Pemulihan Reputasi	Menekankan pentingnya transparansi, perilaku etis, dan tanggung jawab sosial dalam pemulihan reputasi setelah krisis.	Menggali hubungan antara komunikasi krisis dan pemulihan reputasi yang juga merupakan bagian dari fokus tesis Anda.	Tesis Anda lebih berfokus pada satu kasus perusahaan (Kalla Group) dan peran komunikasi korporat secara spesifik dalam mengelola krisis tersebut.
5	Kalle Nuortimo, Janne Harkonen, Kristijan	Exploring Corporate Reputation and Crisis Communication	Reputasi Perusahaan, Komunikasi Krisis	Identifikasi komponen penting dalam komunikasi krisis yang mencakup pemantauan, taktik merespons, dan	Berfokus pada pentingnya kecepatan dalam tindakan pencegahan komunikasi krisis yang dapat	Penelitian ini lebih fokus pada analisis krisis global dan perusahaan terdaftar di bursa saham, sedangkan tesis Anda lebih berfokus

	Breznik (2024)			manajemen respons yang efektif.	diterapkan dalam konteks Kalla Group.	pada Kalla Group dan krisis lokal.
6	Sulistiawati, Intan Nabila, Jumiah, Alif Idzatulloh (2025)	Peran Corporate Communication PT Paragon Technology and Innovation Dalam Mempertahankan Citra Positif Perusahaan	Corporate Communication, Citra Positif, CSR	Corporate communication di Paragon berhasil menjaga citra positif dengan menerapkan strategi komunikasi internal dan eksternal yang terstruktur.	Menyoroti peran penting corporate communication dalam menjaga reputasi dan citra perusahaan yang juga relevan dengan tesis Anda.	Penelitian ini lebih berfokus pada citra positif dan CSR di industri kosmetik, sementara tesis Anda berfokus pada krisis dan komunikasi dalam konteks pendidikan dan reputasi perusahaan.
7	Raditya Cakra Gumilar, Roni Faslah, Suherdi (2025)	Analisis Peran Corporate Communication pada PT. ASDP Indonesia Ferry (Persero)	Komunikasi Krisis, Reputasi Perusahaan	Corporate communication ASDP berhasil menjaga reputasi perusahaan dalam menghadapi krisis dengan memberikan informasi yang cepat, tegas, dan empatik.	Fokus pada peran komunikasi dalam menghadapi krisis yang serupa dengan tesis Anda, dengan fokus pada respons yang cepat dan efektif.	Penelitian ini berkaitan dengan krisis kemacetan transportasi, sementara tesis Anda berfokus pada krisis yang melibatkan peristiwa tragis dan dampaknya terhadap reputasi perusahaan.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka Pemiikiran merupakan gambaran hubungan antara variable-variabel yang diteliti dalam penelitian. Kerangka pemikiran juga menunjukan alur kerja yang jelas bagi peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian, serta membantu mengidentifikasi masalah utama dan hubungan antara masing-masing variabelnya. Dalam penelitian ini, kerangka konseptual akan membantu memahami bagaimana manajemen komunikasi krisis Kalla Group mempengaruhi reputasi perusahaan setelah kematian siswa SMP Islam Athirah Makassar. Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini, sebagai berikut:

Gambar 2.4: Bagan Kerangka Konseptual



Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, 2025