

## STRATEGI MANAJEMEN ISU DAN KRISIS DALAM *ACCIDENTAL CLUSTER*: ANALISIS STRATEGI SCCT *PUBLIC RELATIONS* PT. DEBINDO MITRA TAMA

Viga Viesta Virginia <sup>1,\*</sup>; Nurmanida Azizah Nuha <sup>2</sup>; Lely Sajidah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia; viga.viesta.virginia-2024@fisip.unair.ac.id<sup>1</sup>,

nurmanida.azizah.nuha-2024@fisip.unair.ac.id<sup>2</sup>, lely.sajidah-2024@fisip.unair.ac.id<sup>3</sup>

\*Correspondence : viga.viesta.virginia-2024@fisip.unair.ac.id

### ABSTRAK

Perusahaan dalam industri event organizer menghadapi tantangan branding pameran saat krisis, yang dapat mengancam reputasi dan kepercayaan publik. Public Relations (PR) berperan penting dalam menangani krisis melalui manajemen isu dan krisis, dengan pendekatan *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* untuk strategi komunikasi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi komunikasi krisis PT. Debindo Mitra Tama dalam menghadapi isu branding pameran serta mengevaluasi efektivitas strategi SCCT yang diterapkan dalam menjaga reputasi perusahaan dan mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan komunikasi krisis di industri event organizer. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui wawancara semi-terstruktur dan studi kepustakaan. Analisis data dilakukan dengan teknik kategorisasi, serta validitasnya diuji menggunakan *member checking* dan *audit trail*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan menerapkan empat strategi utama dalam SCCT: deny, diminish, rebuild, dan reinforcing strategies. Strategi ini efektif dalam mengendalikan krisis melalui klarifikasi, media relations, dan penguatan citra positif. Namun, pendekatan yang lebih proaktif terhadap keterlibatan pelanggan masih diperlukan untuk pemulihan jangka panjang. Penelitian ini berkontribusi pada industri PR dengan menegaskan pentingnya strategi komunikasi berbasis media dalam krisis. Secara akademik, penelitian ini memperkaya kajian SCCT dalam industri event organizer dan memberikan wawasan strategis bagi perusahaan dalam menghadapi isu yang berpotensi merusak citra bisnis.

### Kata kunci

*Manajemen Isu Krisis, Public Relations, SCCT, Strategi Komunikasi*

### ABSTRACT

Companies in the event organizer industry face exhibition branding challenges during a crisis, which can threaten reputation and public trust. Public Relations (PR) plays an important role in handling crises through issue and crisis management, with the *Situational Crisis Communication Theory (SCCT)* approach for effective communication strategies. This research aims to analyze PT Debindo Mitra Tama's crisis communication strategy in dealing with exhibition branding issues as well as evaluating the effectiveness of the SCCT strategy applied in maintaining the company's reputation and identifying challenges faced in managing crisis communication in the event organizer industry. This research uses a descriptive qualitative approach with data collection methods through semi-structured interviews and literature studies. Data analysis was conducted using categorization techniques, and its validity was tested using member checking and audit trail. The results showed that the company implemented four main strategies in SCCT: deny, diminish, rebuild, and reinforcing strategies. These strategies were effective in controlling the crisis through clarification, media relations, and positive image reinforcement. However, a more proactive approach to customer engagement is still needed for

long-term recovery. This research contributes to the PR industry by emphasizing the importance of media-based communication strategies in a crisis. Academically, this research enriches the study of SCCT in the event organizer industry and provides strategic insights for companies in dealing with issues that have the potential to damage business image.

#### Keywords

*Communication Strategy, Crisis Issue Management, Public Relations, SCCT*

## Pendahuluan

Setiap perusahaan pasti pernah mengalami suatu fase isu dan krisis yang dapat mengancam keberlangsungannya. Isu dan krisis jika tidak ditangani dengan baik akan memunculkan konflik dan merugikan perusahaan. Isu dan krisis yang melanda sebuah perusahaan dapat muncul dalam bentuk masalah yang sederhana hingga yang bersifat kompleks. Didefinisikan menjadi "*an unsettled matter, which is ready for decision*," isu adalah masalah yang belum terselesaikan dan memerlukan keputusan yang cepat untuk dibuat. Isu yang muncul di dalam atau di luar perusahaan yang, jika dibiarkan terus berlanjut, akan berdampak besar pada operasi, kinerja, atau kepentingan perusahaan di masa mendatang (Regester & Larkin, 2003). Berbeda dengan isu yang dapat berdampak positif jika dikelola dengan baik, krisis akan berdampak *defensive* atau berakibat buruk terhadap citra perusahaan itu sendiri. Krisis merupakan isu yang dihadapi perusahaan dan telah mencapai tahap kritis (Cutlip et al., 2009). Krisis berfungsi sebagai *turning point* yang dapat memperbaiki atau memperburuk masalah. Akibatnya, krisis selalu disertai oleh dua masalah yang saling bertentangan: ancaman dan peluang (Putri, 2014).

Sebuah permasalahan biasanya menjadi konsumsi publik lewat media. Oleh karena itu, media menjadi faktor penting dalam mentransformasi sebuah isu menjadi krisis *Public Relations* (Nova, 2009). Tingkat keseriusan respons perusahaan terhadap krisis sangat memengaruhi kredibilitas dan reputasinya. Akibatnya, strategi komunikasi selama krisis dipengaruhi oleh adanya komunikasi yang terbuka dan konsisten. Kedatangan suatu krisis pada perusahaan tidak dapat diprediksi, kehadirannya tentu tidak diinginkan oleh semua perusahaan karena dapat berdampak negatif terhadap perusahaan salah satunya PT. Debindo Mitra Tama. PT. Debindo Mitra Tama merupakan perusahaan penyelenggara pameran dan acara (*event organizer*) yang berdiri pada tanggal 7 Januari 2010 dan telah banyak menyelenggarakan pameran seperti pameran properti, pameran busana, pameran wisata, pameran furniture, pameran bahan bangunan, dan lain-lain. PT. Debindo Mitra Tama berasal dari Debindo Multi Adhiswasti, cabang Surabaya yang telah menyelenggarakan > 100 pameran di Jawa Timur dan Indonesia bagian Timur sejak didirikan pada tahun 1994 (Debindo Mitra Tama, 2024). Perusahaan PT. Debindo Mitra Tama telah beberapa kali diterpa oleh isu dan krisis dalam penyelenggaraan *event* dengan adanya banyak keluhan-keluhan dari para pengunjung. Hal ini menyebabkan isu dan krisis yang telah terjadi perlu dikelola dengan tepat oleh perusahaan.

Dalam menyelenggarakan pameran dan acara (*event organizer*), PT. Debindo Mitra Tama tidak luput dari permasalahan, baik internal ataupun eksternal. Salah satu isu dan krisis yang dialami yakni adanya keluhan dari pengunjung pada pameran yang bernama "Decorintex". Decorintex merupakan pameran dekorasi, interior, arsitektur dan *furniture*. Dalam pameran tersebut, terdapat pengunjung yang merasa dirugikan dan tertipu atas klaim *branding* yang dijual oleh pameran tersebut yaitu "Pameran Terbesar dan Terlengkap di Indonesia Timur". Pengunjung merasa bahwa pameran tersebut jauh dari kata lengkap dan tidak sesuai dengan *branding* yang dijual, kemudian melakukan

protes dan mengeluhkannya kepada PT. Debindo Mitra Tama sebagai pihak penyelenggara. Di kondisi ini perusahaan PT. Debindo Mitra Tama, dinilai berhasil dalam menangani isu dan krisis yang terjadi. Dari berbagai isu dan krisis yang terjadi perusahaan PT. Debindo Mitra Tama selalu berhasil memecahkan permasalahan dengan tepat dan cepat. Oleh karena itu, kami tertarik meneliti bagaimana cara dan strategi manajemen krisis dan isu yang dilakukan oleh perusahaan PT. Debindo Mitra Tama.

Dalam menghadapi isu dan krisis, *Public Relations* berperan mengambil tindakan dan keputusan atas strategi dalam mengatasi suatu permasalahan yang timbul baik secara internal maupun eksternal pada perusahaan (Marda, 2024). *Public Relations* perusahaan PT. Debindo Mitra Tama menerapkan strategi dalam manajemen krisis sebagai suatu rangkaian tindakan yang diambil oleh sebuah perusahaan untuk mengidentifikasi dan menangani krisis yang berpotensi mengancam operasional, reputasi, serta keberlanjutan perusahaan. Pentingnya strategi manajemen isu dan krisis adalah sebagai upaya untuk mengurangi kerugian dan dampak negatif yang mungkin terjadi, melindungi perusahaan dan para *stakeholder*, memperbaiki reputasi perusahaan, serta menjadi solusi saat menghadapi persoalan yang akan datang. Dengan demikian, perusahaan perlu mengembangkan strategi adaptif yang tepat untuk menangani potensi datangnya krisis potensial (Suwandi et al., 2023)

Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aziiz, (2023) dengan judul "Analisis Manajemen Krisis: Studi Kasus PT. Garuda Indonesia" menyebutkan bahwa Garuda Indonesia merespons krisis dengan cepat dengan mengurangi operasi, melakukan restrukturisasi utang dan melakukan pemangkasan jumlah karyawan. Komunikasi yang terbuka dan transparan dengan pemangku kepentingan membantu dalam mencegah spekulasi dan membangun kepercayaan. Meskipun penelitian terdahulu secara bersama membahas mengenai manajemen krisis, namun penelitian terdahulu bersifat secara umum dan tidak menawarkan pendekatan dalam melakukan analisis manajemen krisis terhadap suatu perusahaan. Pembaharuan dalam penelitian ini yaitu terdapat pada pendekatan yang lebih fokus dengan menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) sehingga dapat berkontribusi dalam memberikan suatu kerangka yang lebih sistematis untuk menganalisis respons dari suatu krisis dengan berdasarkan atribusi kesalahan dan intensitas krisis

Selain itu, terdapat penelitian terdahulu dengan judul "Manajemen Krisis Bank Syariah Indonesia dalam Membentuk Citra Positif" yang dilakukan oleh Alfattah & Adawiyah (2024). Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa manajemen krisis yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia melewati 3 tahapan yaitu pra krisis, respon krisis dan pasca krisis. Pada tahapan pra krisis menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia mempersiapkan serta mengidentifikasi krisis dengan cara monitoring setiap hari dan saat terjadinya krisis atau tahap respon krisis Bank Syariah Indonesia tetap melakukan kegiatan monitoring ditambah dengan mapping untuk menyusun strategi serta taktik yang digunakan pada saat krisis terjadi. Setelah krisis atau tahapan pasca krisis Bank Syariah Indonesia melakukan *communication summit* untuk menyampaikan visi misi kepada pihak internal untuk lebih siap menghadapi krisis yang akan datang. Dengan menggandeng *brand ambassador* Putri Ariani Bank Syariah Indonesia menyemangati pihak internal dengan cerita kehidupan dari *brand ambassador* mereka, dengan adanya krisis yang terjadi membuat perubahan pada Bank Syariah Indonesia dimana BSI lebih semangat dalam memberikan kenyamanan serta keamanan kepada nasabah. Pembaharuan dalam penelitian ini terdapat pada pendekatan yang digunakan. Penelitian

terdahulu ini menawarkan pendekatan dengan menggunakan teori manajemen krisis Coombs. Sedangkan penelitian ini menawarkan pendekatan dengan menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT).

Penelitian terdahulu lainnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kustiawati, Setiadarma & Priliantini (2019) dengan judul “Strategi Public Relations dalam Manajemen Isu Keamanan Pangan di Pizza Hut Indonesia”. Penelitian ini menunjukkan bahwa Pizza Hut Indonesia telah menerapkan strategi yang baik dalam mengelola isu melalui mediasi dengan pelanggan yang merasa dirugikan. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pembeli di restoran tersebut. Pembaharuan dalam penelitian ini juga terdapat pada pendekatan yang digunakan. Penelitian terdahulu ini menawarkan pendekatan dengan menggunakan *issue life-cycle theory*. Sedangkan penelitian ini menawarkan pendekatan dengan menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT).

Penelitian terdahulu terakhir pada penelitian dengan judul “Analisis Strategi Komunikasi Krisis Mixue dalam Menanggapi Isu Sertifikasi Halal: Studi pada Mixue Bangbarung Bogor” yang dilakukan oleh Inas dkk (2024). Peneliti ini menguraikan bahwa Mixue Bangbarung menerapkan strategi *diminishing* dengan mengakui isu yang beredar dan memberikan klarifikasi serta strategi *rebuild* dengan cara mengoptimalkan media sosial serta interaksi dengan konsumen. Isu sertifikat halal Mixue Bangbarung diselesaikan langsung oleh pemiliknya karena mereka tidak memiliki tim komunikasi krisis khusus. Walaupun ada konsumen yang tidak mempermasalahkan isu ini, Mixue Bangbarung tetap mengalami hambatan berupa keraguan dan kekhawatiran konsumen. Solusi yang dilakukan oleh Mixue Bangbarung adalah rutin menyebarkan informasi dan meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Strategi dan solusi tersebut membantu Mixue Bangbarung dalam mempertahankan citra dan kepercayaan konsumen serta mengurangi dampak negatif akibat krisis. Pembaharuan dalam penelitian ini juga terdapat pada subjek dalam penelitian. Subjek dalam penelitian terdahulu adalah Mixue Bangbarung. Sedangkan subjek dalam penelitian ini adalah PT. Debindo Mitra Tama.

Memahami isu dan krisis secara mendalam serta untuk menginterpretasikan permasalahan pada penelitian ini, maka digunakan teori yang berfokus pada bidang manajemen krisis yaitu teori yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Dijelaskan bahwa strategi komunikasi krisis harus disesuaikan dengan jenis krisis dan tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan oleh publik. Teori ini membagi krisis ke dalam tiga klaster utama: *victim cluster*, *accidental cluster*, dan *preventable cluster*. Berdasarkan tingkat tanggung jawab yang dikaitkan dengan krisis, perusahaan dapat memilih strategi yang sesuai, seperti *deny strategies*, *diminish strategies*, *rebuild strategies*, atau *reinforcing strategies*. Dalam penelitian ini, SCCT digunakan sebagai kerangka analisis utama untuk mengevaluasi bagaimana PT. Debindo Mitra Tama menangani isu *branding* pameran yang memicu kesalahpahaman di kalangan pengunjung. Dengan memahami strategi komunikasi yang diterapkan melalui perspektif SCCT, penelitian ini dapat memberikan wawasan lebih mendalam tentang efektivitas strategi yang digunakan serta implikasinya terhadap manajemen reputasi perusahaan di industri event organizer.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, isu dan krisis dapat berpotensi merusak citra dan reputasi perusahaan yang telah dibangun oleh perusahaan selama bertahun-tahun serta mempengaruhi kepercayaan konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengeksplorasi strategi manajemen isu dan krisis yang

diterapkan *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama dalam menangani suatu isu dan krisis yang terjadi pada perusahaan serta bertujuan untuk memahami bagaimana strategi yang dilakukan dapat mempertahankan citra dan reputasi perusahaan.

## Metode

Metode penelitian yang dipergunakan yakni kualitatif dengan jenis pendekatan penelitian deskriptif yang menekankan pada pemahaman makna, tidak ada generalisasi, serta memanfaatkan peneliti sebagai instrumen utama untuk menggali makna yang terkandung dalam data yang diamati (Sugiyono, 2013). Penelitian ini mempergunakan metode penelitian kualitatif guna mengumpulkan data secara mendalam mengenai strategi manajemen isu dan krisis yang diterapkan oleh PT. Debindo Mitra Tama dengan disajikan dalam bentuk deskriptif. Metode penelitian kualitatif memungkinkan dan menguatkan peneliti untuk dapat menggali dan mengumpulkan data serta pemahaman secara mendalam mengenai strategi manajemen isu dan krisis yang diterapkan oleh PT. Debindo Mitra Tama dengan teori SCCT yang digunakan sebagai pendekatan teoritis untuk menekankan pemahaman mengenai atribusi kesalahan dan intensitas krisis dalam menentukan strategi komunikasi yang efektif berdasarkan situasi yang dihadapi oleh PT. Debindo Mitra Tama. Subjek dalam penelitian ini yaitu pimpinan PT. Debindo Mitra Tama. Informan dipilih secara purposive sampling, yaitu pimpinan perusahaan sekaligus menjadi perwakilan tim *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama yang berjumlah sepuluh orang. Kriteria pemilihan meliputi keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan, pengalaman menangani krisis, serta peran dalam komunikasi eksternal perusahaan. Objek pada penelitian ini yakni strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara sebagai data primer. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 10 pertanyaan utama yang mencakup strategi komunikasi krisis, peran PR, efektivitas strategi *media relations* dan tantangan dalam manajemen krisis serta teknik studi kepustakaan menjadi data sekunder dengan mencari dan mengumpulkan studi teoritis, referensi-referensi, serta literatur ilmiah yang relevan dan berhubungan dengan topik penelitian. Teknik analisis data yang dilakukan yakni menggunakan teknik analisis yang terdiri atas 3 tahapan yakni reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan atau verifikasi (Miles et al., 2014) Reduksi data dengan melakukan proses menyaring dan menyederhanakan data yang diperoleh dan terkumpul dari berbagai sumber wawancara dan studi kepustakaan dengan memfokuskan pada informasi yang paling relevan dan penting terkait strategi manajemen isu dan krisis PT. Debindo Mitra Tama. Selanjutnya penyajian data dilakukan dengan menyusun data dengan mengelompokkannya berdasarkan empat strategi dalam teori SCCT dan tahapan terakhir yaitu penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan dengan menyajikan kesimpulan berdasarkan hasil wawancara dan hasil analisis data yang telah diolah.

Keabsahan data dijamin melalui *member checking* dengan mengkonfirmasi hasil wawancara dan *audit trail* melalui pencatatan sistematis proses penelitian. Analisis dilakukan dengan analisis kategorisasi, yang melibatkan identifikasi pola jawaban informan, pengelompokan berdasarkan tema utama strategi komunikasi krisis, serta interpretasi hubungan antar kategori. Proses ini membantu dalam mengungkap variasi strategi yang diterapkan perusahaan, memastikan bahwa setiap strategi memiliki justifikasi yang kuat dalam konteks krisis komunikasi dan manajemen PR. Dengan

pendekatan ini, penelitian memberikan pemetaan yang lebih jelas terhadap strategi komunikasi yang digunakan dan efektivitasnya dalam menangani isu *branding*.

## Hasil dan Pembahasan

### Alur Peristiwa

Permasalahan bermula karena protes dan keluhan dari pengunjung sebuah pameran dekorasi dan interior, "Decorintex" yang diselenggarakan pada tanggal 6-10 September 2023. Protes pengunjung atas *branding* klaim yang dijual oleh penyelenggara pameran tersebut yaitu "Pameran Terbesar dan Terlengkap di Indonesia Timur". Pengunjung merasa pameran yang diselenggarakan jauh dari kata lengkap dan tidak sesuai dengan hal tersebut, kemudian melakukan protes dan mengeluhkannya kepada pihak penyelenggara secara langsung yaitu PT. Debindo Mitra Tama. Perusahaan secara tanggap berusaha menangani masalah agar tidak menjadi semakin besar. Pimpinan dan divisi Humas memiliki peran utama dalam mengatasi masalah ini dengan segera melakukan klarifikasi langsung kepada pengunjung untuk meluruskan kesalahpahaman yang terjadi. Ketika ada pihak media yang menghubungi pimpinan perusahaan, mereka menghubungi perusahaan untuk mencari kebenaran langsung ke sumbernya terkait masalah ini. Keuntungan ini didapatkan dari hasil peran pimpinan yang menjalin kerjasama dan hubungan baik dengan beragam media. Pernyataan tersebut ditampilkan di tabel berikut:

**Tabel 1.** Pernyataan Narasumber

Narasumber	Statement
	"Ada komplain dari mitra atau pengunjung itu bisa langsung ke saya"
	"pimpinan perusahaan dan humas yang menjalankan peran pr untuk acara-acara yang diselenggarakan"
	"terkait urusan perusahaan, karena kita <i>small company</i> , divisi humas pt. Debindo sendiri ini, fungsinya untuk <i>press release</i> , fungsi <i>connecting</i> , dan sekaligus untuk promosi"
Direktur PT. Debindo Mitra Tama	"Banyak komplain dari pengunjung yang tidak terima, misal di pameran Decorintex ini kemarin, pak katanya pameran terbesar dan terlengkap, tapi kok saya mau nyari <i>wallpaper</i> aja kok gada ya?"
	"Ada salah paham, padahal yang dimaksud terbesar dan terlengkap itu kalau diperbandingkan dengan pameran lain, bukan lengkapnya itu semitra 10. Tapi kalau anda nanya misalkan ke saya, pak kalau beli <i>wallpaper</i> dimana? Saya tunjukkan, dimana interior itu bisa menjelaskan bahwa wallpaper itu ukuran segini segini segini kalau bapak mau ini tak bawain contohnya, barangnya ada disana, ga mungkin semua barangnya ditaruh disini. Tapi kan orang udah komplain duluan gitu loh, dan anak buah saya ga bisa jawab nih, Jadi kita begitu perjelasin ke pengunjung langsung, oh ya sudah pak terima kasih selesai"
	"Ga di pajang, ya? Jadi terlengkapnya itu ga ada semuanya dipajang disini? Ga gitulah pengertiannya beda terlengkapnya,

Narasumber	Statement
	tapi kalau dibandingkan dengan pameran yang lain ya isinya matras, tempat tidur, sama lemari aja kan gitu. Tapi kalau ini bermacam-macam kan. <i>Design interior</i> ada, furnitur ada, dekorasi, arsitektur. Mangkannya saya berani mengklaim bahwa pameran ini terbesar terlengkap di Indonesia timur, saya ga ngomong di Indonesia lo ya”
	“Tidak menjadi krisis besar itu karena kita meredupe permasalahan dengan cara kita menjaga hubungan baik”
	“Terutama dengan media besar, ada jawapos, Kompas TV, dan CNN”
	“Sehingga ketika ada berita tentang kami mereka akan hubungi saya untuk menanyakan dulu, bener apa engga pak? Oh kalau bener ya diberitakan kalau tidak ya tidak. Kita saling membantu dan kerja sama”

Sumber: Hasil wawancara dengan Direktur PT. Debindo Mitra Tama, 2024

Jawaban informan tersebut akan dianalisis secara mendalam dengan analisis kategorisasi, hasilnya akan disajikan dalam bentuk pengelompokan data berdasarkan pola temuan. Berikut adalah hasil analisis kategorisasi berdasarkan pernyataan informan dalam penelitian ini:

**Tabel 2.** Analisis Kategorisasi Jawaban Informan

Kategori	Deskripsi	Pernyataan Informan
Komunikasi Langsung	Proses komunikasi langsung antara perusahaan dan pengunjung/mitra untuk menyelesaikan komplain.	"Ada komplain dari mitra atau pengunjung itu bisa langsung ke saya"
Peran Humas	Deskripsi tentang peran humas dalam perusahaan, termasuk <i>press release</i> , <i>connecting</i> , dan promosi.	"Terkait urusan perusahaan, karena kita small company, divisi humas PT. Debindo sendiri ini, fungsinya untuk <i>press release</i> , fungsi <i>connecting</i> , dan sekaligus untuk promosi"
Penanganan Komplain	Cara perusahaan menangani komplain dari pengunjung, termasuk menjelaskan kesalahpahaman.	"Banyak komplain dari pengunjung yang tidak terima, misal di pameran Decorintex ini kemarin, pak katanya pameran terbesar dan terlengkap, tapi kok saya mau nyari <i>wallpaper</i> aja kok gada ya?"

Kategori	Deskripsi	Pernyataan Informan
Klasifikasi Kesalahpahaman	Proses klarifikasi kesalahpahaman yang terjadi antara perusahaan dan pengunjung.	"Ada salah paham, padahal yang dimaksud terbesar dan terlengkap itu kalau diperbandingkan dengan pameran lain, bukan lengkapnya itu semitra 10."
Manajemen Krisis	Strategi untuk mencegah krisis besar dengan menjaga hubungan baik dan mereduksi permasalahan.	"Tidak menjadi krisis besar itu karena kita mengurangi permasalahan dengan cara kita menjaga hubungan baik"
Kerja Sama Dengan Media	Kerja sama dengan media untuk mengelola informasi dan berita tentang perusahaan.	"Terutama dengan media besar, ada jawapos, Kompas TV, dan CNN"

Sumber: Hasil analisis penulis, 2024

### Klasifikasi Isu dan Krisis PT. Debindo Mitra Tama

Terdapat empat jenis isu, yakni: Universal (isu yang memberikan pengaruh secara personal dan dapat mempengaruhi banyak orang); Advokasi (isu yang muncul karena disebarluaskan oleh sebuah kelompok yang melabeli diri mereka sebagai kepentingan publik); Selektif (isu yang hanya akan mempengaruhi beberapa kelompok tertentu); dan Praktis (isu yang hanya berkembang di antara para pakar yang merasa memiliki kepentingan). Jika dilihat dari dampaknya, isu dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis. Pertama yakni *defensive issues*, isu yang mampu memberikan sebuah ancaman bagi sebuah perusahaan. Isu ini mampu mengancam reputasi sebuah perusahaan di mata masyarakat. Kedua yakni *offensive issue*, isu ini jika ditangani dengan sangat baik akan membantu dalam meningkatkan reputasi perusahaan (Kriyantono, 2015). Berdasarkan klasifikasi tersebut maka permasalahan yang dihadapi PT. Debindo Mitra Tama ini termasuk pada jenis isu selektif karena hanya mempengaruhi pihak tertentu. Jika dilihat dari dampaknya, maka jenis permasalahan tersebut adalah *defensive issues*, isu yang mampu memberikan sebuah ancaman bagi sebuah perusahaan.

Jika krisis dinyatakan sebagai suatu peristiwa yang membutuhkan respon cepat dari perusahaan untuk membatasi dan mengatasi resiko, maka protes dan keluhan pengunjung pameran bisa diklasifikasikan sebagai krisis, khususnya bagi PT. Debindo Mitra Tama sebagai penyelenggara pameran Decorintex. Krisis ini perlu untuk direspon secara cepat guna membatasi adanya permasalahan yang dapat merugikan perusahaan. Dalam hal ini, PT. Debindo Mitra Tama mengambil tindakan dengan tanggap segera melakukan klarifikasi secara langsung kepada pengunjung terkait untuk meluruskan kesalahpahaman yang terjadi. Terlebih lagi, pimpinan bersama divisi humas perusahaan telah berhasil menjalin hubungan yang baik dengan berbagai media. Karenanya, saat pengunjung memberikan informasi terkait keluhannya, tidak serta-merta diberitakan dan disebarluaskan oleh media. Media menghubungi pimpinan perusahaan terlebih dahulu dengan tujuan untuk mencari kebenaran langsung pada sumbernya. Hasilnya,

masalah dapat ditangani oleh perusahaan dan tidak sampai tersebar luas hingga ke publik.

Tindakan manajemen pada isu dan krisis ini akan dianalisis menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Terdapat klasifikasi krisis (*crisis cluster*) ke dalam tiga kategori berdasarkan tingkat tanggung jawab organisasi yang dipersepsikan publik (Oliver, 2007), yaitu: a) *victim cluster* (klaster korban). Perusahaan dipandang sebagai korban dari krisis, seperti dalam kasus bencana alam atau tindakan terorisme. Di sini, perusahaan diyakini publik bukanlah sebagai penyebab krisis. Sehingga perusahaan memiliki sedikit atau tidak ada tanggung jawab atas krisis; b) *accidental cluster* (klaster kecelakaan atau tanpa kesengajaan), mencakup situasi krisis terjadi karena kesalahan yang tidak disengaja atau di luar kontrol perusahaan, seperti kecelakaan teknis; c) *intentional/ preventable cluster* (klaster kesengajaan), mencakup krisis yang dipicu oleh tindakan organisasi yang dianggap tidak etis atau dapat dihindari, seperti kegagalan keamanan produk yang disengaja. Dalam cluster ini, perusahaan dipersepsikan memiliki tanggung jawab yang tinggi.

Pada situasi yang dialami PT. Debindo Mitra Tama, krisis terjadi bukan karena kesengajaan dan tidak pada kontrol perusahaan. Krisis yang terjadi merupakan kesalahan teknis, beberapa pengunjung menganggap *branding* "Pameran Terbesar dan Terlengkap di Indonesia Timur" yang dijual tidak sesuai dengan realita di lokasi karena tidak semua produk yang ada pada katalog benar-benar dipamerkan secara langsung. Pengunjung berekspektasi semua produk harus dipamerkan, sedangkan SOP yang ada mengatur peletakan beberapa produk di gudang. Hal ini kemudian menimbulkan kekecewaan beberapa pengunjung. Dalam klasifikasi krisis, permasalahan ini termasuk pada klaster krisis tanpa kesengajaan, *accidental cluster*. Sebagai perusahaan yang bertanggung jawab atas acara tersebut, PT. Debindo Mitra Tama berusaha menjelaskan kesalahpahaman yang terjadi kepada para pengunjung terkait agar mereka tidak merasa dirugikan secara emosional. Hal ini disebut sebagai *adjusting information* (Kim et al., 2011).

### **Strategi Manajemen Isu dan Krisis PT. Debindo Mitra Tama**

Krisis dapat terjadi pada sebuah perusahaan tanpa dapat diprediksi serta dapat mengganggu operasional perusahaan yang kemudian akan menimbulkan ancaman finansial ataupun reputasi. Sehingga dibutuhkan manajemen krisis agar perusahaan lebih siap dalam menghadapinya. Penelitian ini dianalisis menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) untuk melihat strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh pimpinan dan *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama dalam menghadapi krisis. *Situational Crisis Communication Theory* menawarkan berbagai strategi komunikasi krisis yang disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab yang dirasakan (Coombs, 2010).

### **Deny Strategies dalam Krisis PT. Debindo Mitra Tama**

*Deny strategies* (menyangkal); perusahaan mencoba untuk menyangkal adanya krisis atau menolak tanggung jawab, yang sering digunakan dalam *victim cluster*. Perusahaan yang merasa tidak mengalami krisis menerapkan pendekatan ini; namun, ada dugaan bahwa perusahaan tersebut sedang bergulat dengan masalah yang signifikan. Pesan dalam strategi ini dapat berupa: "*attack the accuser*," yang melibatkan serangan terhadap individu atau kelompok yang menuduh bahwa ada sesuatu yang salah; "*denial*," yang melibatkan perusahaan yang menyangkal bahwa ada sesuatu yang

salah; atau "*scapegoat*," yang melibatkan menyalahkan individu atau kelompok di luar perusahaan atas krisis yang telah terjadi.

Dalam *deny strategies*, bentuk pesan yang diterapkan oleh PT. Debindo Mitra Tama yaitu *denial*. PT. Debindo Mitra Tama menerapkan fungsi *bridging* sebagai bentuk pesan yang digunakan dalam menyangkal masalah yang ada. Fungsi *bridging* digunakan oleh *Public Relations* sebagai jembatan penghubung antara direksi dan pihak mitra yang sedang bekerja sama jika terjadi krisis dalam perusahaan. Secara umum, fungsi *Public Relations* adalah menjadi penghubung atau jembatan dalam komunikasi informasi antara suatu perusahaan dengan publik internal maupun eksternal melalui informasi (Nasution, 2019). *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama berperan dalam menghubungkan antara direksi dengan pihak mitra terkait secara langsung dan cepat mengenai permasalahan yang sedang terjadi. Hal ini dilakukan guna mencegah terjadinya krisis yang dapat berkembang menjadi besar.

### **Diminish Strategies sebagai Upaya dalam Mengurangi Dampak Krisis**

*Diminish strategies* (mengurangi); melibatkan upaya untuk meminimalkan persepsi krisis dan tanggung jawab perusahaan, biasanya diterapkan dalam *accidental cluster*. Perusahaan menyadari adanya krisis dan berupaya mengurangi dampaknya. *Excuse* dan *Justification* merupakan upaya yang dapat dilakukan. Perusahaan berupaya mengurangi tanggung jawabnya dengan mengklaim bahwa perusahaan tidak bermaksud melakukan kesalahan dalam bentuk "*excuse*". Selama fase "*justification*", organisasi dapat menyatakan bahwa kerusakan yang terjadi tidak parah dan bahwa krisis telah disalahartikan. Meskipun demikian, tingkat penyangkalan mengenai penyebab krisis akan sangat dipengaruhi oleh jenis krisis tertentu yang dihadapi.

*Excuse* (berdalih) merupakan salah satu strategi yang diterapkan dan digunakan oleh suatu perusahaan untuk berusaha mengurangi tanggung jawab dengan cara meyakinkan bahwasanya perusahaan tidak bermaksud melaksanakan hal-hal negatif. Dalam strategi *excuse*, *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama menggunakan strategi *promotion* guna mengurangi permasalahan yang datang dan berupaya meyakinkan publik bahwa permasalahan yang datang tersebut bukan dilakukan secara sengaja. Strategi *promotion* diterapkan dengan mempromosikan dan membesarkan *brand* produk mitra yang melakukan kerja sama dengan perusahaan sebagaimana tujuan perusahaan ini didirikan. Promosi dipergunakan guna memberitahukan dan membujuk publik terkait produk atau layanan pada perusahaan melalui penjualan pribadi, iklan, promosi, ataupun publikasi (Kotler & Armstrong, 2012). Strategi ini diterapkan dan digunakan untuk melindungi citra dan mengurangi dampak negatif terhadap reputasi perusahaan. Dengan adanya strategi *promotion*, PT. Debindo Mitra Tama secara tidak langsung pelan-pelan memperbaiki citra dan reputasi perusahaan.

*Justification* (pembenaran) merupakan strategi yang diterapkan oleh suatu perusahaan dengan mengklaim bahwasanya kerusakan yang terjadi merupakan kerusakan yang bersifat tidak serius dan mengemukakan bahwasanya krisis telah salah interpretasi. Dalam strategi *justification*, *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama melakukan klarifikasi dan membenaran yang menyatakan bahwa permasalahan yang datang bukan merupakan permasalahan yang serius dan permasalahan tersebut datang karena adanya kesalahan dalam interpretasi *branding* yang dijual pada pameran "Decorintex". *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama secara langsung dan cepat mengambil langkah dengan cara menyatakan kepada pengunjung bahwa *branding* yang dijual, yaitu "Pameran Terbesar dan Terlengkap di Indonesia Timur", bukan berarti

semua produk akan dipajang dalam pameran. Akan tetapi, produk yang dipajang dalam pameran hanya menampilkan produk-produk tertentu saja, sementara produk lain tersedia di tempat lain, seperti gudang, toko, atau lokasi yang berbeda. *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama menjelaskan bahwa produk yang dicari oleh pengunjung memang tersedia, namun tidak dipajang secara langsung di pameran.

### **Rebuild Strategies untuk Pemulihan Reputasi Perusahaan**

*Rebuild strategies* (membangun kembali); perusahaan berusaha untuk memperbaiki reputasinya dengan meminta maaf dan menawarkan kompensasi, yang sangat dianjurkan dalam *intentional/preventable cluster*. Yang dapat dilaksanakan yakni *compensation*, berupa pemberian sejumlah kompensasi ke korban krisis, serta *apology*, yakni memohon maaf kepada publik.

PT. Debindo Mitra Tama dalam membangun kembali reputasi setelah krisis terjadi, melakukan strategi melalui kerjasama dengan berbagai media massa. PT. Debindo Mitra Tama menyadari betul peran media massa dalam membangun reputasi perusahaan di masyarakat. Hal ini dibuktikan dengan pimpinan PT. Debindo Mitra Tama yang mengedepankan membangun relasi yang baik dengan para awak media massa. Dengan ada hubungan baik antara perusahaan dengan media massa, nantinya ketika terjadi suatu masalah maka perusahaan mampu mengontrol pemberitaan-pemberitaan tersebar. Sehingga dapat meminimalisir munculnya isu negatif yang dapat menjatuhkan citra perusahaan. Jika ada permasalahan yang terjadi, PT. Debindo Mitra Tama mampu menyelesaikannya sebelum isu tersebut mencuat di masyarakat. Hal ini juga untuk menghindari “blunder” yang akan terjadi apabila terjadinya suatu krisis maupun adanya berita hoax yang beredar mengenai perusahaan.

### **Reinforcing or Bolstering Strategies dalam Meningkatkan Kepercayaan Publik**

*Reinforcing or bolstering strategies* (memperkuat); perusahaan berusaha mencari dukungan public dengan cara berikut: *reminder*, yakni dengan mengingatkan publik akan hal positif yang telah dilaksanakan perusahaan; *ingratiation*, yakni mengatakan hal-hal baik atau memuji *stakeholder* dan mengingatkan mereka terkait perbuatan baik di masa lalu oleh perusahaan; dan *victimage*, yakni mengingatkan pada *stakeholder* bahwasanya perusahaan juga menjadi korban dari krisis (Coombs, 2007).

Pada strategi *reinforcing*, *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama menerapkan strategi *reminder* dan *ingratiation* dengan menyatakan kepada publik akan hal-hal positif yang dimiliki perusahaan, memuji *stakeholder*, serta mengingatkan mereka terkait perbuatan baik yang dilakukan perusahaan di masa lalu. PT. Debindo Mitra Tama terus meningkatkan citra dan reputasinya kepada publik atas kesuksesan perusahaan dalam menggelar berbagai macam acara dan pameran yang telah dilakukan selama bertahun-tahun. Strategi ini berusaha menonjolkan prestasi PT. Debindo Mitra Tama yang telah mampu meningkatkan kepercayaan terhadap mitra untuk menjalin kerjasama. Dalam setiap kerjasama, PT. Debindo Mitra Tama juga mengutamakan keberhasilan mitra dalam meningkatkan penjualan dari hasil pameran yang dilaksanakan.

Secara keseluruhan, *Situational Crisis Communication Theory* memberikan kerangka yang kuat untuk memahami hubungan antara jenis krisis, tanggung jawab yang dipersepsikan, dan pilihan strategi komunikasi krisis. Dengan menggabungkan elemen-elemen ini, perusahaan dapat memilih strategi komunikasi yang paling sesuai untuk mempertahankan reputasi dan hubungan dengan publik selama krisis. Strategi dalam manajemen isu dan krisis harus bersifat terbuka terhadap perubahan. Karena strategi

yang bagus adalah strategi yang adaptif, reaktif, dan strategi respons dinamis yang berusaha mengantisipasi dan menetapkan arah kebijakan publik (Harrison, 2008). Berikut adalah tabel ringkasan penerapan strategi PT. Debindo Mitra Tama berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT):

**Tabel 3.** Penerapan Strategi

Kategori Strategi SCCT	Strategi yang diterapkan	Tindakan PT. Debindo Mitra Tama
<i>Deny Strategies</i>	<i>Denial</i>	Menyatakan bahwa tidak ada kesalahan besar, hanya terjadi kesalahpahaman interpretasi branding
	<i>Bridging Function</i>	Public Relations menjadi penghubung antara direksi dan mitra dalam menangani isu ini
<i>Diminish Strategies</i>	<i>Excuse</i>	Menjelaskan bahwa branding "Pameran Terbesar & Terlengkap" adalah perbandingan dengan pameran lain, bukan berarti semua produk tersedia di lokasi pameran
	<i>Justification</i>	Menyampaikan bahwa isu ini bukan masalah serius, tetapi kesalahan interpretasi oleh pengunjung
<i>Rebuild Strategies</i>	Kerja Sama dengan Media	Membangun hubungan baik dengan media (Jawa Pos, Kompas TV, CNN) untuk memastikan pemberitaan yang beredar tidak merugikan perusahaan
<i>Reinforcing/ Bolstering Strategies</i>	<i>Reminder</i>	Mengingatkan publik bahwa PT. Debindo Mitra Tama telah sukses menyelenggarakan lebih dari 100 pameran dalam 30 tahun terakhir
	<i>Ingratiation</i>	Menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan penjualan mitra serta membangun kepercayaan selama bertahun-tahun

Sumber: Hasil analisis penulis, 2024

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi manajemen krisis yang diterapkan oleh PT. Debindo Mitra Tama sesuai dengan prinsip *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) oleh Coombs (2007), yang menekankan bahwa respons perusahaan terhadap krisis harus disesuaikan dengan tingkat tanggung jawab yang dipersepsikan publik. Temuan empiris dari penelitian ini mengkonfirmasi bahwa krisis yang dihadapi PT. Debindo Mitra Tama termasuk dalam accidental cluster. Sejalan

dengan teori, perusahaan menerapkan berbagai strategi untuk menjelaskan bahwa *branding* yang digunakan bukanlah bentuk penipuan, melainkan perbandingan dengan pameran lain. Hal ini sejalan dengan studi Coombs & Schmidt (2000) yang menyebutkan bahwa dalam *accidental cluster*, strategi *justification* dan *excuse* dapat membantu mengurangi persepsi negatif publik. Selain itu, secara empiris, penelitian ini juga menemukan bahwa strategi *media relations* yang diterapkan oleh PT. Debindo Mitra Tama berperan penting dalam mengontrol penyebaran isu di media. Dengan adanya kerja sama yang erat antara perusahaan dan media, pemberitaan negatif terkait isu ini dapat diredam sebelum berkembang menjadi ancaman reputasi yang lebih besar.

Lebih kritis, efektivitas strategi ini perlu dibandingkan dengan studi kasus di perusahaan lain. Misalnya, dalam kasus Garuda Indonesia (Aziiz, 2023), perusahaan menghadapi krisis akibat kesalahan manajemen dan meresponsnya dengan restrukturisasi operasional, komunikasi terbuka dengan stakeholder, serta transparansi finansial. Dibandingkan dengan strategi *denial* dan *justification* yang digunakan oleh PT. Debindo Mitra Tama, pendekatan Garuda Indonesia lebih fokus pada pemulihan jangka panjang dan peningkatan kepercayaan publik melalui langkah konkret, seperti restrukturisasi dan pengurangan biaya operasional. Dari perbandingan ini, terlihat bahwa strategi PT. Debindo Mitra Tama lebih efektif dalam menangani krisis jangka pendek dan mencegah eskalasi isu ke media, tetapi kurang optimal dalam membangun kembali kepercayaan publik dalam jangka panjang.

Dari perspektif lain, PT. Debindo Mitra Tama menggunakan pendekatan *media relations* yang cukup unik dibandingkan perusahaan lain, melalui cara membangun hubungan erat dengan media sejak sebelum krisis terjadi. Hal ini memberikan keuntungan dalam mengontrol narasi dan mencegah pemberitaan negatif yang dapat memperburuk situasi. Berbeda dengan perusahaan lain yang sering kali baru menjalin komunikasi dengan media setelah krisis muncul. Ini menunjukkan bahwa strategi mereka tidak hanya reaktif tetapi juga proaktif, dinamis, dan adaptif. Namun, dibandingkan dengan beberapa perusahaan besar yang menghadapi krisis serupa, PT. Debindo Mitra Tama belum menerapkan strategi kompensasi atau pendekatan keterlibatan pelanggan lebih mendalam, yang mungkin lebih efektif dalam meningkatkan kepercayaan publik. Hal ini menunjukkan fleksibilitas dalam pengelolaan krisis yang sesuai dengan prinsip SCCT, namun menunjukkan kekurangan PT. Debindo Mitra Tama dalam memberikan solusi konkret bagi pengujung yang merasa dirugikan.

### **Public Relation Dalam Manajemen Isu dan Krisis PT. Debindo Mitra Tama**

Di butuhkan peran seorang *Public Relations* (PR) dalam menghadapi isu dan krisis. Salah satu peran utama *Public Relations* dalam perusahaan adalah mengelola kerjasama dengan para *stakeholder* yang menjadi sumber atau pintu utama dalam menyampaikan berbagai informasi menyangkut permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan. Aktivitas komunikasi *Public Relations* tidak hanya memaparkan dan mengirimkan informasi kepada publik yang dituju saja. Namun, seorang *Public Relations* juga ikut serta dalam memberikan arahan kepada manajemen perusahaan atas sikap, pengharapan, perhatian, dan kebutuhan publik. Selain memberikan sebuah informasi, seorang *Public Relations* juga akan memberikan saran atau solusi dengan berdasarkan fakta yang ada dan tidak atas keputusan yang berdasarkan perasaan pribadi dibutuhkan perusahaan (Usman, 2014).

Menurut *International Public Relations Association (IPRA)*, *Public Relations* adalah fungsi manajemen khas yang memfasilitasi pembentukan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dan publiknya dalam hal komunikasi, pemahaman, penerimaan, dan kerja sama. *Public Relations* PT Debindo Mitra Tama berupaya melibatkan manajemen dalam penyelesaian masalah yang ada, penyediaan informasi dan tanggapan sebagai tanggapan terhadap opini publik, serta pembentukan dan penekanan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik (Kustiawati et al., 2019). Fungsi *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama dalam manajemen isu dan krisis, berjalan sebagaimana fungsi *Public Relations* dalam sebuah perusahaan (Prayudi, 2012). *Public Relations* memiliki peran penting dalam menciptakan komunikasi dua arah antara perusahaan dan para pemangku kepentingan (*stakeholder*). Melalui komunikasi yang efektif, *Public Relations* tidak hanya menyampaikan informasi dari perusahaan kepada publik, tetapi juga menampung serta menindaklanjuti aspirasi, kebutuhan, dan harapan publik terhadap perusahaan. Selain itu, *Public Relations* juga bertugas membangun hubungan timbal balik yang bersifat seimbang, sehingga interaksi antara perusahaan dan publik dapat berlangsung secara adil tanpa adanya dominasi atau kerugian di salah satu pihak. Di sisi lain, *Public Relations* menjalankan fungsi manajerial dan kepemimpinan, yaitu dengan memberikan arahan strategis serta solusi atas berbagai dampak yang mungkin timbul dari dinamika hubungan antara perusahaan dan kelompok-kelompok publik. Dengan menjalankan ketiga fungsi tersebut secara terpadu, *Public Relations* PT. Debindo Mitra Tama memiliki kontribusi signifikan dalam menjaga stabilitas citra dan reputasi perusahaan, terutama ketika perusahaan menghadapi situasi yang mengandung potensi isu atau krisis. Peran ini menjadi semakin krusial karena citra dan reputasi yang terjaga dengan baik dapat memperkuat kepercayaan publik, menjaga kelangsungan bisnis, serta meningkatkan daya saing perusahaan di tengah persaingan industri yang dinamis.

Dalam penerapan manajemen isu dan krisis, *Public Relation* PT. Debindo Mitra Tama melakukan lima tahapan manajemen (Kriyantono, 2015). Proses ini diawali dengan tahap identifikasi isu, di mana *Public Relations* melakukan monitoring terhadap pemberitaan di media massa, menjalin komunikasi secara langsung dengan masyarakat, serta membangun relasi yang kuat dengan para *stakeholder* untuk mendeteksi potensi isu sedini mungkin. Setelah itu dilakukan tahap evaluasi dan analisis isu, yang berfokus pada pengidentifikasian opini dari pihak-pihak yang memiliki pengaruh besar terhadap isu yang sedang berkembang. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat memahami arah persepsi publik secara lebih akurat. Selanjutnya, *perumusan* strategi manajemen isu dengan menentukan tindakan yang paling tepat untuk menyelesaikan isu, termasuk memilih strategi yang mampu mengubah isu yang merugikan menjadi peluang yang menguntungkan bagi perusahaan (*issue change strategy options*). Kemudian, program-program manajemen krisis dan isu yang telah dirancang dijalankan. Pada tahap ini, fokus utama adalah meminimalkan kesenjangan antara perusahaan dan publik akibat krisis atau isu, sekaligus mengomunikasikan langkah-langkah perusahaan secara terbuka kepada publik. Terakhir, melakukan evaluasi program, yang bertujuan untuk menilai keberhasilan respon *Public Relations* terhadap isu tersebut serta menentukan apakah diperlukan perbaikan dalam strategi manajemen isu dan krisis di masa mendatang. Melalui kelima tahapan ini, peran strategis *Public Relations* dalam menjaga stabilitas perusahaan di tengah tantangan eksternal dapat dijalankan secara terstruktur dan berkelanjutan.

Melihat peran, fungsi, dan penerapan yang dilakukan *Public Relations*, dapat dipahami bahwa seorang *Public Relations* bukan hanya dituntut harus dapat memahami masalah atau krisis yang Tahap pertama adalah identifikasi isu, di mana *Public Relations* melakukan monitoring berita, berkomunikasi langsung dengan masyarakat, serta membangun relasi dengan para stakeholder untuk mendeteksi potensi isu sedini mungkin. Tahap kedua adalah evaluasi dan analisis isu, yang melibatkan pengidentifikasian opini dari pihak-pihak yang memiliki pengaruh besar terhadap isu yang sedang berkembang. Selanjutnya, pada tahap ketiga, *Public Relations* merumuskan strategi manajemen isu dengan menentukan aksi yang tepat untuk menyelesaikan isu, termasuk memilih respons yang mampu mengubah isu yang merugikan menjadi peluang yang menguntungkan bagi perusahaan (*issue change strategy options*). Tahap keempat adalah pelaksanaan program, di mana program manajemen krisis dan isu yang telah dirancang kemudian dijalankan. Pada tahap ini, fokus utama adalah meminimalkan kesenjangan antara perusahaan dan publik akibat krisis atau isu, sekaligus mengomunikasikan langkah-langkah perusahaan secara terbuka kepada publik.

Terakhir, tahap kelima adalah evaluasi program, yang bertujuan untuk menilai keberhasilan respon *Public Relations* terhadap isu tersebut serta menentukan apakah diperlukan perbaikan dalam strategi manajemen isu dan krisis di masa mendatang sedang terjadi, namun juga harus dapat menentukan *planning* dan langkah apa yang akan diterapkan dalam menangani krisis yang sedang terjadi agar tidak semakin parah. Implikasi penting dari penelitian ini terhadap praktik PR dan manajemen krisis, khususnya dalam industri *event organizer* dan perusahaan yang menghadapi tantangan serupa, bahwa strategi komunikasi yang berbasis *media relations* dapat menjadi alat yang efektif dalam mengelola persepsi publik dan mengontrol pemberitaan selama krisis. Bagi para profesional PR, penelitian ini menegaskan bahwa membangun hubungan baik dengan media sebelum krisis terjadi dapat menjadi langkah mitigasi yang krusial, bukan sekadar tindakan reaktif setelah masalah muncul. Diperlukan juga adaptasi strategi krisis sehingga perusahaan tidak hanya terpaku pada satu pendekatan tetapi mampu menyesuaikan respons berdasarkan perkembangan situasi dan persepsi publik. Dalam praktiknya, perusahaan disarankan untuk mengintegrasikan pendekatan *customer engagement* yang lebih proaktif, hal ini mengarah pada pentingnya kombinasi strategi komunikasi berbasis persuasi dengan tindakan konkret yang dapat meningkatkan kredibilitas perusahaan dan mempercepat pemulihan pasca-krisis.

## Kesimpulan

Strategi manajemen krisis yang diterapkan mencerminkan pendekatan yang adaptif dan berbasis *media relations*, yang sesuai dengan prinsip *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Temuan ini menunjukkan bahwa dalam kasus krisis akibat kesalahan teknis atau *accidental cluster*, penerapan strategi *denial*, *justification*, dan *rebuild* melalui hubungan media dapat meredam eskalasi isu dan melindungi reputasi perusahaan. Interpretasi lebih lanjut dari temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas strategi krisis sangat bergantung pada tingkat keterlibatan publik dan sifat industri yang bersangkutan. Penelitian ini juga menyoroti bahwa strategi berbasis media terbukti efektif untuk mengendalikan persepsi, tetapi dalam jangka panjang, perlu dilengkapi dengan solusi nyata bagi konsumen agar pemulihan citra lebih optimal. Implikasi dalam bidang PR dan manajemen krisis menegaskan bahwa perusahaan perlu

memiliki strategi komunikasi krisis yang dinamis dalam mengatasi potensi ancaman reputasi.

Praktik *media relations* terbukti sebagai langkah mitigasi yang kuat dan sejalan dengan prinsip manajemen isu. Namun, memiliki keterbatasan dalam aspek keterlibatan pelanggan, sehingga membuka ruang bagi eksplorasi pendekatan berbasis *customer engagement* dan transparansi lebih lanjut. Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan penting bagi para profesional PR dalam menyusun strategi komunikasi krisis yang lebih holistik. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kajian lebih lanjut dapat mengeksplorasi perbandingan strategi manajemen krisis dalam industri lain, terutama dalam sektor yang lebih berorientasi pada pelayanan langsung ke pelanggan. Selain itu, penelitian ini dapat diperluas dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed-methods* guna mengukur efektivitas strategi krisis dengan lebih objektif. Diharapkan dengan pendekatan yang lebih komprehensif, penelitian mendatang dapat memberikan kontribusi yang lebih luas terhadap pengembangan teori komunikasi krisis serta praktik *Public Relations* dalam menghadapi tantangan reputasi di era digital.

## Referensi

- Alfattah, M. R. (2024). Manajemen Krisis Bank Syariah Indonesia Dalam Membentuk Citra Positif. *TUTURAN: Jurnal Ilmu Komunikasi, Sosial dan Humaniora*, 2(2), 13-23.
- Aziiz, I. N. (2023). Analisis Manajemen Krisis: Studi Kasus PT. Garuda Indonesia. *Researchgate*.
- Coombs, T., & Schmidt, L. (2000). An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis. *Journal of Public Relations Research*, 12(2), 163-178. [https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1202\\_2](https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1202_2)
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Blackwell Publishing.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2009). *Effective Public Relation*. Kencana.
- Debindo Mitra Tama. (2024). *Website Debindo Mitra Tama*. <https://debindomitratama.com/>
- Harrison, K. (2008). *Strategic Public Relations: A Practical Guide to Success* (5th ed.). Century Consulting Group.
- Inas, A., Riyanto, S., Dharmawan, L., Khairunisa, A. W., & Awalina, S. P. (2024). Analisis strategi komunikasi krisis Mixue dalam menanggapi isu sertifikasi halal: Studi pada Mixue Bangbarung Bogor. *NIVEDANA: Jurnal Komunikasi dan Bahasa*, 5(4), 594-603.
- Kim, S., Avery, E. J., & Lariscy, R. W. (2011). Reputation Repair at the Expense of Providing Instructing and Adjusting Information Following Crises. *International Journal of Strategic Communication*, 5(3), 183-199. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2011.566903>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. Pearson Education.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations Issue and Crisis Management*. Prenada Media Group.
- Kustiawati, K., Setiadarma, A., & Priliantini, A. (2019). Strategi Public Relations dalam Manajemen Isu Keamanan Pangan di Pizza Hut Indonesia. *Jurnal Komunika : Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika*, 8(1), 53-62. <https://doi.org/10.31504/komunika.v8i1.1876>
- Marda, S. R. (2024). Public Relations Dalam Krisis (Studi Situational Crisis Communication). *Brand Communication: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 41-48.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nasution, I. A. (2019). Peranan Public Relations Dalam Meningkatkan Pelayanan Informasi Hotel Garuda Plaza. *Jurnal Warta*, 13(3), 138-149. <https://doi.org/10.46576/wdw.v0i61.441>
- Nova, F. (2009). *Crisis Public Relations: Bagaimana PR Menangani Krisis Perusahaan*. Grasindo.
- Oliver, S. (2007). *Strategi Public Relations*. Erlangga.

- Prayudi. (2012). *Public Relation Stratejik*. Komunikasi UPN Press.
- Putri, L. D. (2014). Krisis, Ancaman atau Peluang?. *Lontar: Jurnal Komunikasi*, 3(1), 25-38.  
<https://doi.org/10.30656/lontar.v3i1.351>
- Regester, M., & Larkin, J. (2003). *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. Crest Publishing House.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suwandi, Rahmatika, D. N., Indriasih, D., & Sugiartini, P. (2023). Manajemen Krisis Terkini: Strategi Adaptif dalam Menghadapi Bencana dan Tantangan Mendadak. *Jurnal Darma Agung*, 31(3), 473-482. <https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i3.3490>
- Usman, Y. (2014). Peran Public Relations dalam Manajemen Isu dan Komunikasi Krisis. *AL MUNIR: Jurnal Komunikasi Dan Penyiaran Islam*, 5(2), 104-131.  
<https://doi.org/10.15548/amj-kpi.v0i0.690>