

PR Crisis untuk OMS



Re. **Search**

*Resource Hub for Strengthening
Capacity on Financial Resiliency*



PR Crisis **untuk OMS**

2024, Re.Search

Daftar Isi

BAB 1

Pengantar *PR Crisis* untuk NGO/CSO

- 11 / 1.1 Bagaimana Era Digital dan Media Sosial Mengubah Dinamika Krisis
- 12 / 1.2 *PR Crisis* dalam Konteks NGO
- 14 / 1.3 Pentingnya Respons Efektif dalam Mengatasi Krisis

BAB 2

Memahami *PR Crisis*

- 18 / 2.1 Jenis-jenis *PR Crisis* dalam Konteks NGO/CSO
 - a. Krisis Keuangan
 - b. Krisis Reputasi
 - c. Krisis Kepemimpinan
- 23 / 2.2 Faktor-faktor Penyebab *PR Crisis*
- 24 / 2.3 Analisis Akar Penyebab Krisis
- 28 / 2.4 Pengenalan Tanda-tanda Awal Krisis
- 30 / 2.5 Tingkat Keparahan Krisis
- 31 / 2.6 Studi Kasus Krisis NGO/CSO

Langkah-langkah Persiapan

- 35 / 3.1 **Pembentukan Tim Manajemen Krisis**
 - a. Pentingnya Pembentukan Tim Manajemen Krisis
 - b. Komponen Tim manajemen Kisis
- 40 / 3.2 **Pembuatan SOP, Penilaian Risiko, dan Penetapan Protokol Krisis**
 - a. Pembuatan SOP
 - b. Penilaian Risiko
 - c. Penetapan Protokol Krisis
- 48 / 3.3 **Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis**
 - a. Pentingnya Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis
 - b. Tahapan Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis
- 52 / 3.4 **Rekomendasi Perangkat (*Tools*) untuk Komunikasi Tim**
Alasan Pentingnya Alat Kolaborasi dan Komunikasi
- 53 / 3.5 **Studi Kasus Pembentukan Tim Manajemen Krisis NGO/CSO**

Penanganan *PR Crisis*

- 59 / 4.1 **Identifikasi Awal dan Evaluasi Situasi**
- 61 / 4.2 **Strategi Komunikasi Krisis**
 - a. Komunikasi Internal yang Efektif
 - b. Komunikasi Eksternal yang Terukur dan Konsisten
- 64 / 4.3 **Penanganan Media dalam Komunikasi Krisis**
 - a. Pendekatan Media Konvensional dan Media Digital
 - b. Keterlibatan Jurnalis dan *Influencer*
- 69 / 4.4 **Kesiapan Materi dan Informasi Publik**
 - a. Persiapan Siaran Pers (*Press Release*)
 - b. Persiapan Materi Tanya Jawab (FAQ)
 - c. Pengelolaan Informasi secara *Real-time*

- 73 / 4.5 Actionable Steps
- 74 / 4.6 Studi Kasus Penanganan Krisis melalui Media

BAB 5

Pemulihan dan Evaluasi Pascakrisis

- 78 / 5.1 Langkah-Langkah Pemulihan
 - a. Mengembalikan Reputasi Organisasi
 - b. Peran Pemangku Kepentingan dalam Pemulihan Pascakrisis
- 81 / 5.2 Evaluasi Respons Selama Krisis
 - a. Analisis Media Sosial
 - b. *Media Monitoring*
- 83 / 5.3 Perbaikan Protokol dan Strategi Komunikasi Krisis
- 85 / 5.4 Actionable Steps
- 88 / 5.5 Studi Kasus Pemulihan Pascakrisis

BAB 6

Simulasi Krisis

- 93 / 6.1 Simulasi Krisis
- 94 / 6.2 Praktik Manajemen Krisis

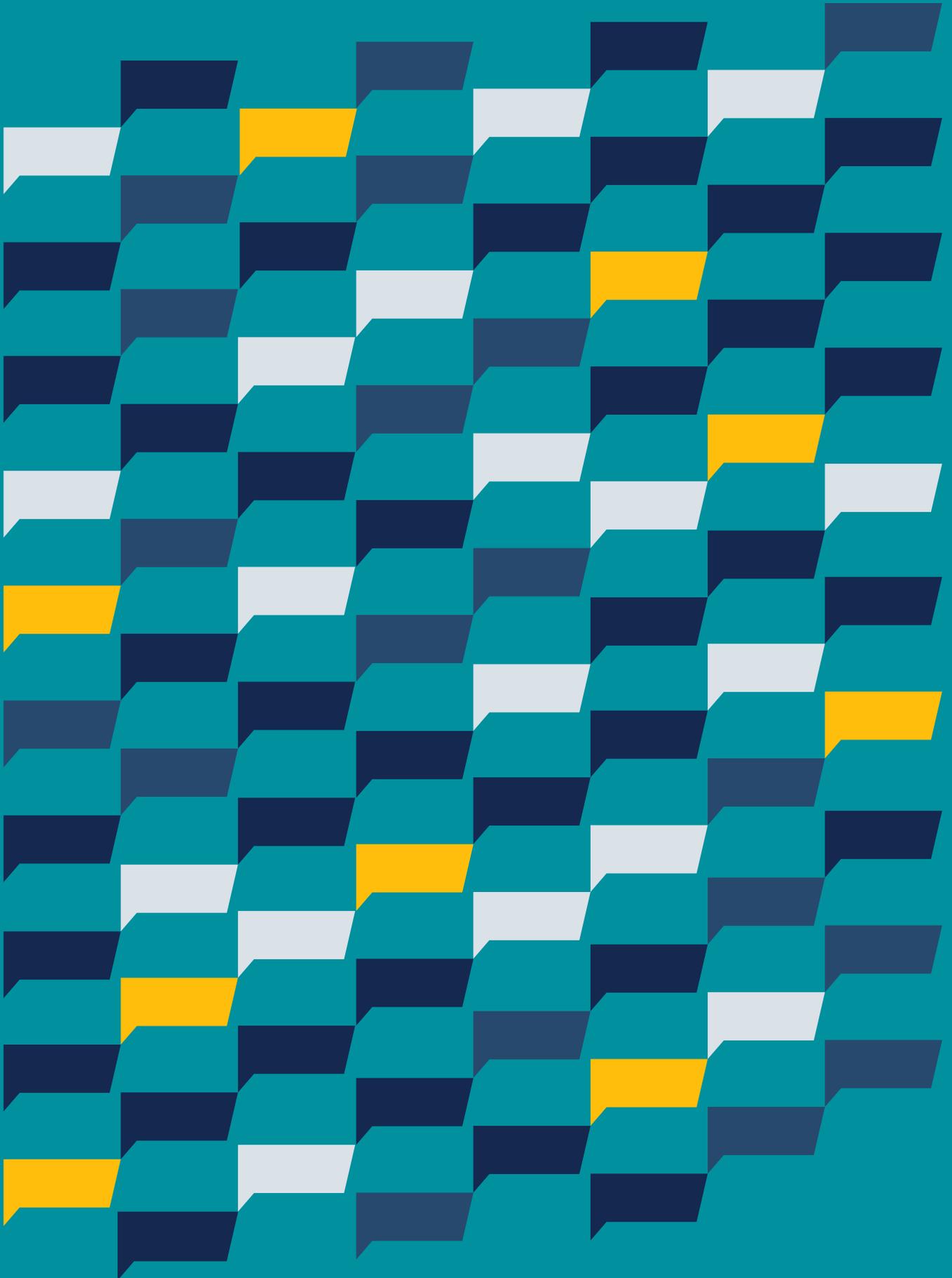
Lampiran

Daftar Tabel

13 / 1.2	Tabel 1: Perbedaan antara <i>PR Crisis</i> dengan <i>Operational Crisis</i>
23 / 2.2	Tabel 2: Faktor penyebab <i>PR Crisis</i>
30 / 2.5	Tabel 3: Tingkat keparahan kritis
39 / 3.1	Tabel 4: Pedoman komponen tim manajemen krisis
42 / 3.2	Tabel 5: Langkah-langkah Pembuatan SOP saat krisis
44 / 3.2	Tabel 6: Contoh matriks risiko
45 / 3.2	Tabel 7: Contoh skenario krisis
56 / 3.5	Tabel 8: Pembentukan tim manajemen krisis
63 / 4.2	Tabel 9: Panduan praktis komunikasi eksternal saat krisis
65 / 4.3	Tabel 10: Pendekatan media konvensional, media digital, dan pendekatan terintegrasi.
69 / 4.4	Tabel 11: Persiapan siaran PERS
71 / 4.4	Tabel 12: Persiapan materi tanya jawab (FAQ)
73 / 4.5	Tabel 13: <i>Actionable steps</i>
79 / 5.1	Tabel 14: Langkah-langkah mengembalikan reputasi organisasi
82 / 5.2	Tabel 15: Langkah-langkah analisis media sosial
82 / 5.2	Tabel 16: <i>Media monitoring</i>
87 / 5.4	Tabel 17: Daftar checklist langkah-langkah upaya pemulihan pascakrisis

Daftar Gambar

- 50 / 3.3 Gambar 3.1 : Tahapan pelatihan manajemen krisis
- 51 / 3.3 Gambar 3.2 : Pola penyusunan pelatihan manajemen krisis
- 61 / 4.2 Gambar 4.1 : Membangun komunikasi internal saat terjadi krisis
- 64 / 4.3 Gambar 4.2 : Pendekatan media konvensional dan digital
- 70 / 4.4 Gambar 4.3 : Templat siaran PERS



BAB 1

Pengantar *PR Crisis* untuk NGO/CSO

1.

Pengantar *PR Crisis* untuk NGO/CSO

Public Relation (PR) Crisis atau sering juga disebut krisis hubungan masyarakat merupakan salah satu tantangan signifikan yang mungkin dihadapi oleh organisasi non-pemerintah (non-governmental organization/NGO) atau organisasi masyarakat sipil (civil society organization/CSO). Dalam konteks ini, *PR Crisis* mengacu pada situasi ketika **reputasi dan kredibilitas organisasi terancam akibat suatu insiden atau isu tertentu.**

Krisis ini bisa muncul dari berbagai sumber, termasuk konflik internal, skandal keuangan, kontroversi terkait program/kegiatan, atau reaksi negatif dari publik dan media. Bagi NGO/CSO yang sangat bergantung pada dukungan publik dan kepercayaan donor, menangani *PR Crisis* dengan tepat adalah hal yang krusial. Respons yang cepat, transparan, dan efektif dapat membantu meminimalisasi dampak negatif serta memulihkan kepercayaan dan dukungan dari para pemangku kepentingan.

1.1

Bagaimana Era Digital dan Media Sosial Mengubah Dinamika Krisis?

Era digital telah mengubah sistem penyebaran informasi menjadi lebih cepat dan masif. Jika sebelumnya butuh waktu berjam-jam atau bahkan berhari-hari untuk menyebarkan informasi kepada khalayak, maka kini hanya butuh hitungan detik untuk bisa melakukannya. Itulah sebabnya, krisis di era digital lebih cepat berkembang sehingga organisasi perlu merespons hal tersebut secara cepat melalui kanal komunikasi yang tepat. Hal ini perlu dilakukan untuk menghindari terjadinya krisis berkepanjangan.

Media sosial seperti Twitter, Facebook, Instagram, dan WhatsApp memungkinkan organisasi untuk memberikan informasi yang dibutuhkan khalayak secara *real-time* dan berinteraksi langsung dengan publik. Meski demikian, kecepatan penyebaran informasi juga membawa risiko tersendiri bagi organisasi. Misalnya, penyebaran informasi yang salah, yang pada akhirnya memperburuk situasi krisis atau berdampak negatif terhadap reputasi organisasi.

Oleh karena itu, penting bagi NGO/CSO untuk memiliki strategi komunikasi krisis yang jelas dan komprehensif agar dapat memberikan respons efektif dan mempertahankan kepercayaan publik saat terjadi suatu krisis.

1.2

PR Crisis dalam konteks NGO/CSO

Bayangkan Anda bekerja di sebuah organisasi non-profit yang berfokus pada isu kemanusiaan. Suatu pagi, Anda membuka *smartphone* dan mendapati bahwa media sosial organisasi Anda dipenuhi dengan komentar negatif berisi kekecewaan publik terhadap kelalaian organisasi Anda dalam menangani suatu kasus. Email dari donatur dan relawan juga dipenuhi dengan pertanyaan kritis. Media lokal mulai memberitakan dugaan terkait kelalaian tersebut. Ini adalah salah satu contoh kasus yang mungkin terjadi pada organisasi non profit dalam konteks *PR Crisis*.

PR Crisis terjadi ketika reputasi suatu organisasi terancam karena berita negatif, rumor, atau kesalahan komunikasi. Dalam kasus ini, masalah tersebut bisa saja disebabkan oleh adanya provokasi dari pihak lain yang menyebarkan isu negatif tentang organisasi Anda sehingga menyebabkan kemarahan publik dan hilangnya kepercayaan donatur serta relawan.



Dengan demikian, *PR Crisis* dalam konteks NGO/CSO dapat dikatakan sebagai peristiwa tak terduga yang berdampak negatif terhadap reputasi atau kredibilitas suatu organisasi. Hal ini berkaitan erat dengan persepsi publik dan media sehingga dibutuhkan respons komunikasi yang cepat dan efektif untuk mengatasinya.

Di lain pihak, ada juga yang disebut sebagai *operational crisis* atau krisis operasional. Dalam konteks NGO/CSO, krisis operasional bisa terjadi akibat gangguan atau hambatan sistem operasional yang menyebabkan organisasi tidak dapat menjalankan program atau layanan sesuai rencana.

Krisis operasional menuntut respons cepat untuk memulihkan fungsi operasional sebagaimana mestinya. Fokus utama dalam menangani krisis ini terdapat pada bagaimana organisasi menemukan solusi terbaik untuk setiap hambatan yang dihadapi sehingga program yang sedang dijalankan tetap dapat beroperasi dan memberikan manfaat sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Simak tabel di bawah ini untuk lebih memahami perbedaan antara *PR Crisis* dengan *Operational Crisis*.

	<i>PR Crisis</i>	<i>Operational Crisis</i>
Karakteristik	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi ketika reputasi atau citra organisasi terancam. - Biasanya dipicu oleh tindakan/ pernyataan yang kontroversial atau negatif. - Publikasi yang luas di media, baik media sosial maupun konvensional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Terjadi ketika terdapat gangguan dalam proses operasional. - Biasanya disebabkan oleh masalah internal, seperti kegagalan sistem, kesalahan manusia, atau bencana alam.
Dampak	<ul style="list-style-type: none"> - Merusak reputasi dan kepercayaan publik terhadap organisasi. - Berkurangnya dana dari sponsor atau donatur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menghambat program yang sedang berjalan. - Mengakibatkan kerugian finansial internal organisasi - Menyebabkan kerugian materi pada anggota.
Respons yang perlu diberikan	<ul style="list-style-type: none"> - Respons cepat tanggap dan komunikasi efektif. - Pernyataan resmi dan permintaan maaf jika diperlukan. - Rencana pemulihan reputasi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tindakan cepat untuk memperbaiki masalah teknis atau operasional - Implementasi rencana darurat - Komunikasi internal yang jelas dan efisien - Evaluasi dan perbaikan sistem

Tabel 1. Perbedaan antara *PR Crisis* dengan *Operational Crisis*

1.3

Pentingnya Respons Efektif dalam Mengatasi Krisis

Mengelola krisis secara cepat dan tepat sangat penting bagi NGO/CSO karena berbagai alasan yang dapat memengaruhi reputasi, operasional, dan dukungan publik. Berikut adalah beberapa alasan mengapa respons yang efektif sangat diperlukan dalam menghadapi krisis.



1.

Melindungi reputasi dan kredibilitas

Reputasi adalah aset penting bagi organisasi agar dapat terus berjalan. Krisis yang tidak ditangani dengan cepat dan tepat dapat merusak reputasi yang telah dibangun selama bertahun-tahun hanya dalam hitungan detik.



2.

Menunjukkan Tanggung Jawab Organisasi

Kepercayaan donatur, relawan, dan masyarakat umum juga penting bagi organisasi non-profit. Respons yang cepat dan transparan dalam menghadapi krisis menunjukkan bahwa organisasi bertanggung jawab dan proaktif dalam membantu mempertahankan kepercayaan publik.



3.

Kontra Narasi

Respons yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengontrol narasi atau pesan yang disampaikan ke publik, serta mengurangi risiko spekulasi atau informasi yang salah yang bisa mengakibatkan penyebaran sentimen negatif di media dan platform sosial.



4.

Mengurangi Resiko Kerugian

Dengan tindakan yang tepat, organisasi dapat meminimalisasi dampak negatif yang ditimbulkan oleh krisis, baik dari segi finansial, moral, maupun operasional. Hal tersebut bisa juga termasuk kehilangan donor, dukungan publik, atau bahkan legalitas.

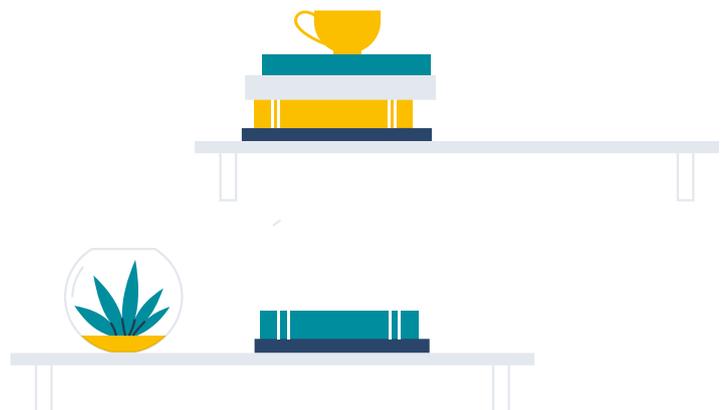
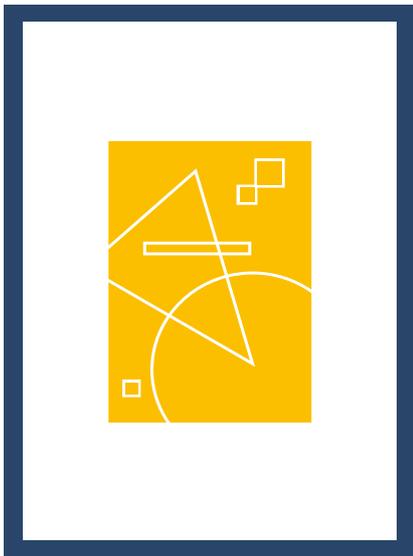


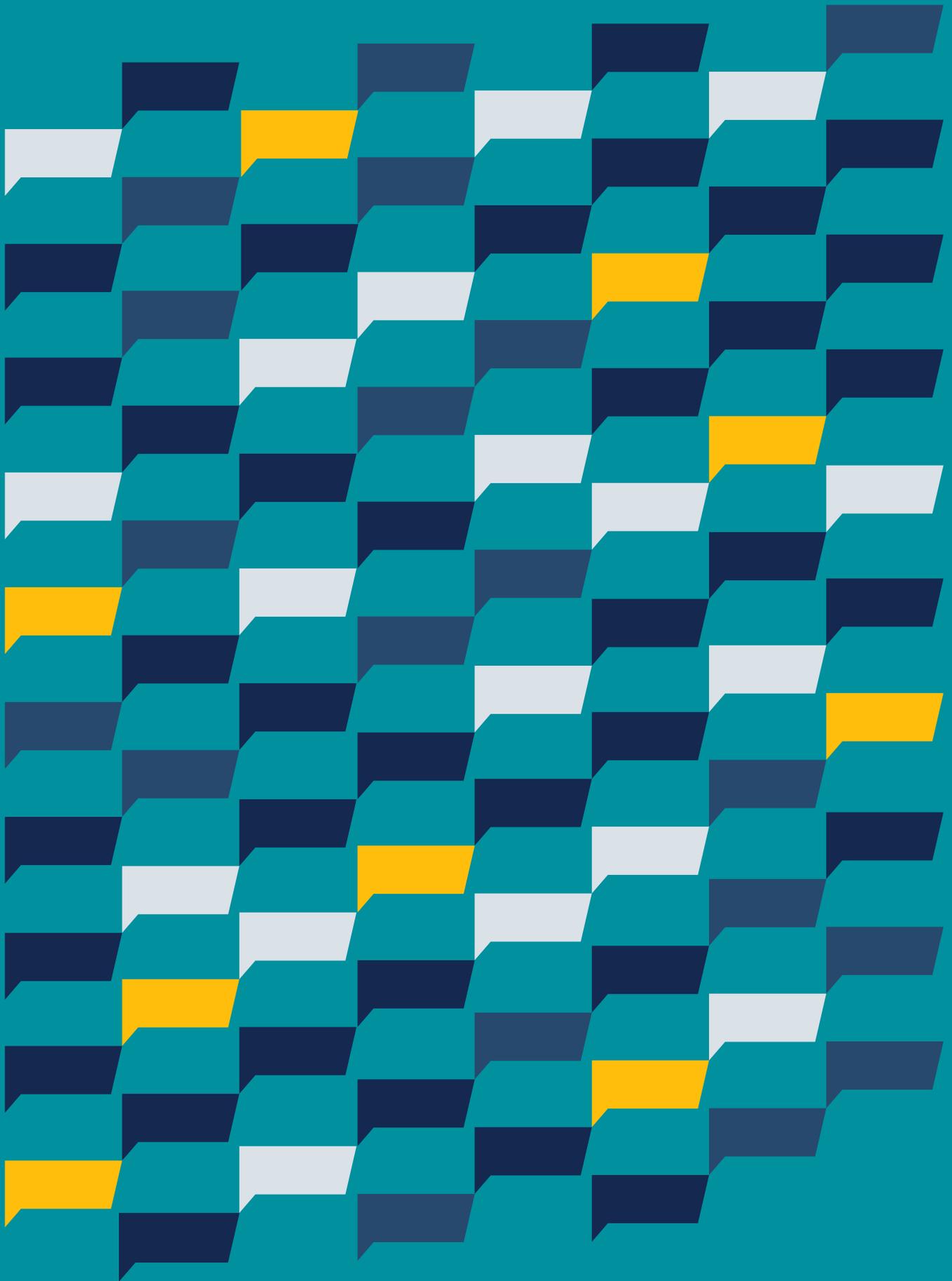
5.



Menunjukkan Kompetensi

Respons yang efektif juga menunjukkan bahwa organisasi memiliki kepemimpinan yang kompeten dan siap menghadapi tantangan sehingga mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi, termasuk saat krisis.





BAB 2

Memahami *PR Crisis*

2

Memahami *PR Crisis*

2.1

Jenis-Jenis *PR Crisis* dalam Konteks NGO/CSO

Seperti yang kita pahami pada bab sebelumnya, *PR Crisis* muncul akibat adanya suatu insiden atau isu tertentu. Insiden yang dimaksud mengacu pada peristiwa tak terduga yang bisa menghampiri siapa saja, termasuk NGO/CSO. Untuk mengatasinya, tentu organisasi perlu mengenali terlebih dahulu jenis krisis yang sedang dihadapi.

Salah satu krisis yang paling umum adalah krisis keuangan¹, dimana organisasi mengalami kekurangan dana akibat berkurangnya donasi atau pendanaan dari pihak sponsor ataupun relawan. Selain itu, krisis reputasi juga sering terjadi ketika organisasi menghadapi berita negatif yang berpotensi merusak citra publik. Di samping itu, ada juga krisis kepemimpinan yang timbul ketika organisasi dianggap gagal menunjukkan kemampuannya dalam menjalankan suatu program untuk mencapai visi organisasi.

Dalam menghadapi berbagai jenis krisis ini, dibutuhkan strategi manajemen krisis yang efektif sehingga organisasi mampu beradaptasi secara tepat dalam kondisi darurat. Pada beberapa kasus di bawah, terdapat penjelasan terkait tingkat keparahan krisis (penjelasan lebih lengkap dapat dibaca pada bab 2.5)

a. **Krisis Keuangan**

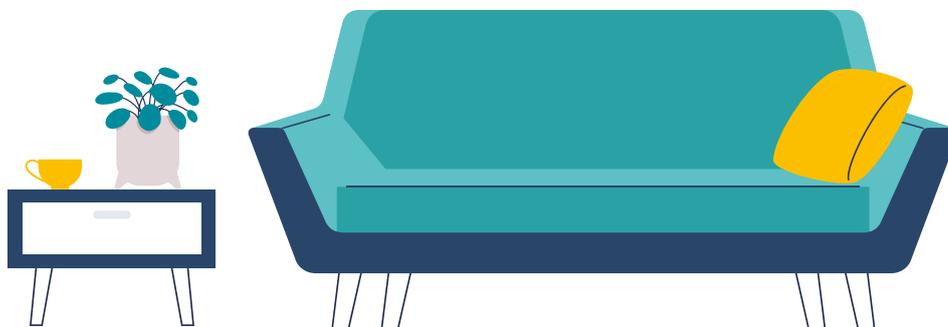
Krisis keuangan mengacu pada kondisi ketika suatu organisasi kehilangan sebagian besar asetnya. Krisis ini dapat berupa kesulitan keuangan (*financial distress*), kepanikan perbankan atau krisis perbankan sistemik, meledaknya penggelembungan keuangan (*financial bubble*), kesulitan neraca pembayaran, kegagalan pelunasan utang, atau gabungan dari dua atau lebih peristiwa-peristiwa tersebut.

Salah satu krisis keuangan yang pernah terjadi di ranah NGO global adalah penyalahgunaan dana yang dilakukan mantan direktur eksekutif HIV Scotland, Nathan Sparling. Penggunaan dana untuk kepentingan pribadi oleh eksekutif organisasi tersebut mengakibatkan kerugian finansial langsung dan kerugian reputasi jangka panjang.

HIV Scotland sendiri merupakan sebuah lembaga amal yang telah beroperasi selama 30 tahun di bidang layanan kesehatan. Lembaga ini terpaksa menghentikan operasinya setelah ditemukan adanya mismanajemen internal, termasuk penyalahgunaan dana. Hasil investigasi independen yang dilakukan pada 2021² mengindikasikan bahwa HIV Scotland mengeluarkan dana yang besar untuk keperluan operasional seperti pembiayaan konsultan, pelaksanaan rapat, serta penggajian Direktur Eksekutif (saat itu Nathan Sparling) dengan nominal yang tidak wajar.

Krisis tersebut berlanjut hingga pada 2022, beberapa anggota Dewan Pengawas banyak yang mengundurkan diri sehingga menciptakan kekosongan kepemimpinan. Puncak krisis terjadi pada 2023, yakni ketika lembaga tersebut tidak lagi mampu memperoleh kepercayaan para karyawan ataupun donor dan akhirnya resmi mengumumkan penutupan operasi.³

Tingkat keparahan krisis yang dialami HIV Scotland termasuk sangat parah karena mereka kehilangan kepercayaan dari para *stakeholder*. Dalam hal keuangan, HIV Scotland mengalami kerugian finansial yang sangat berarti. Penurunan signifikan jumlah donasi dari para donor dan suporter eksternal akibat banyaknya pendonor yang menarik dukungan mereka berdampak langsung pada likuiditas keuangan lembaga tersebut.



¹ Ascarya. (2009). Buletin Ekonomi, Moneter dan Perbankan, p. 37

² TFN (2021)

b. Krisis Reputasi

Krisis reputasi merupakan salah satu tantangan yang biasanya menimpa suatu organisasi. Hal ini mengacu pada penurunan kepercayaan publik terhadap organisasi akibat adanya skandal, kegagalan operasional, atau kejadian negatif lainnya. Hal ini dapat berdampak signifikan terhadap citra organisasi dan nilai yang telah dibangun sebelumnya.

Salah satu lembaga filantropi terbesar di Indonesia, Aksi Cepat Tanggap (ACT), pernah mengalami krisis reputasi akibat penyelewengan dana donasi yang mencakup penggunaan dana untuk kepentingan pribadi, transfer dana ke korporasi yang dibentuk oleh pihak terkait, kampanye yang tidak sesuai fakta, dan permasalahan terkait besaran potongan uang donasi. Tuduhan ini memicu krisis reputasi yang sangat serius bagi organisasi tersebut.

Pada tahun 2022, pemberitaan isu ACT meningkat dengan 2.467 *mentions* setelah mendapat sorotan media terhadap proses penyelidikan yang dilakukan oleh PPATK, Bareskrim, Densus 88, Kemensos, serta komentar dari aktor politik di media. Sementara itu, perbincangan terkait penyalahgunaan dana ACT mengalami eskalasi pada hari yang sama dengan 27.380 *mentions*. Secara keseluruhan, pembahasan tentang ACT didominasi oleh sentimen negatif sebanyak 58% dan sentimen positif sebesar 34%.⁴

Akibatnya, Kementerian Sosial Indonesia mencabut izin operasional ACT yang mengakibatkan kerugian reputasi yang sangat signifikan. Selain itu, penyelidikan oleh Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) terhadap skandal tersebut semakin menambah tekanan legal dan regulasi bagi organisasi tersebut. Hilangnya kepercayaan masyarakat mengakibatkan seruan publik untuk menghentikan donasi dan memboikot organisasi tersebut. Belum lagi dana sisa yang kemudian diblokir oleh pihak Kepolisian membuat ACT harus mengalami krisis keuangan substansial yang berdampak signifikan terhadap operasional organisasi.

Untuk menanggulangi masalah tersebut, ACT kemudian melakukan restrukturisasi, termasuk pengurangan jumlah personel dari 1.688 orang pada 2021 menjadi 1.128 orang pada Juli 2022. Langkah ini dilakukan dalam upaya untuk mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi.⁵

Berdasarkan kasus tersebut, dapat dilihat bahwa krisis reputasi tidak hanya berdampak terhadap penurunan kepercayaan publik, tetapi juga berdampak signifikan pada operasional organisasi.

c. Krisis Kepemimpinan

Pada 2020, Green Climate Fund (GCF), institusi pendanaan iklim terbesar di dunia yang bernaung di bawah PBB, mengalami krisis kepemimpinan setelah 17 pegawai dan mantan pegawai melaporkan kepada media Financial Times bahwa mereka menyaksikan atau menjadi korban pelanggaran internal. Pelanggaran tersebut mencakup penyelewengan kekuasaan, rasisme, seksisme, dan pelecehan di kantor pusat GCF di Songdo, Korea Selatan.

Kasus ini mencuat seiring dengan gerakan #MeToo yang mendorong perempuan di seluruh dunia untuk angkat bicara mengenai pelecehan yang mereka alami. Hal ini memberikan konteks sosial yang kuat dan menambah tekanan pada GCF untuk menanggapi isu-isu tersebut secara serius dan cepat.

Tingkat keparahan krisis ini dikategorikan sebagai *moderate*. Meski tidak sampai menghancurkan institusi, krisis ini cukup signifikan dalam mendorong GCF merilis pernyataan resmi dan mengambil tindakan untuk menanggapi dugaan pelanggaran yang dilaporkan. Sebagai jalan keluar, GCF merilis pernyataan resmi dan mengambil sejumlah tindakan untuk menanggulangi masalah tersebut.⁶



³ Civil Society UK (2023)

⁴ <https://pers.droneemprit.id/aksi-cepat-tanggap-act/>

Reaksi publik terhadap peristiwa tersebut cukup kritis, terlebih ada seorang mantan pegawai PBB yang meminta agar PBB melakukan penyelidikan terhadap akar permasalahan dari kasus tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah mengambil tindakan dalam menanggulangi krisis, masih ada kemungkinan persepsi publik yang merasa tidak puas dengan penanganan krisis yang dilakukan organisasi.

Krisis kepemimpinan adalah situasi dimana seorang pemimpin atau kelompok pemimpin dalam sebuah organisasi menghadapi tantangan serius yang mengancam kemampuan mereka untuk memimpin secara efektif. Berdasarkan contoh kasus di atas, dapat dilihat bahwa krisis kepemimpinan dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal ataupun eksternal, dan sering kali mengarah pada ketidakstabilan organisasi, kehilangan kepercayaan, dan penurunan moral di antara anggota organisasi.

Beberapa faktor penyebab terjadinya krisis kepemimpinan di antaranya adalah:

1. Pelanggaran etika dan integritas,
2. Kegagalan manajerial
3. Krisis kepercayaan dari anggota organisasi, pemangku kepentingan, atau publik terhadap pemimpin organisasi
4. Komunikasi yang buruk, dan e) konflik internal antara pemimpin dan anggota tim.



⁵ Arjanto, D. (2022). Kasus ACT, Ini Fakta-fakta Dugaan Penyelewengan Dana Masyarakat, diakses dari nasional.tempo.co/read/1609201/kasus-act-ini-fakta-fakta-dugaan-penyelewengan-dana-masyarakat

⁶ Financial Times (2024)

2.2

Faktor-faktor penyebab PR Crisis

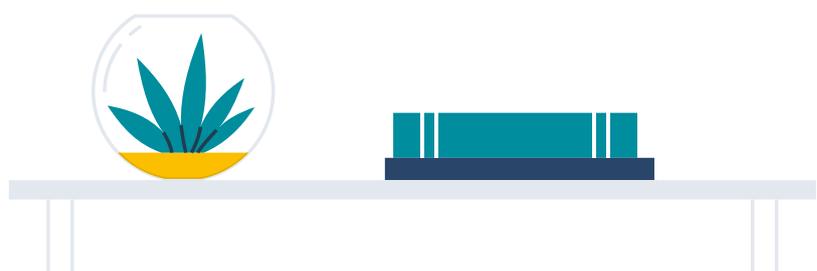
PR Crisis merupakan tantangan serius yang dapat mengganggu kelangsungan misi organisasi. Ada beragam faktor yang dapat menyebabkan suatu organisasi mengalami krisis, mulai dari faktor internal sampai eksternal.

Manajemen yang tidak efektif, ketidakpatuhan terhadap peraturan dan kebijakan, konflik di antara staf atau dengan pemangku kepentingan menjadi faktor-faktor internal pemicu krisis yang biasa terjadi.

Selain itu, faktor eksternal seperti pemberitaan negatif di media, perubahan kebijakan pemerintah, dan penurunan dukungan donor juga dapat memicu krisis. Dengan memahami faktor-faktor krisis, NGO/CSO dapat mencegah dan mengelola krisis secara lebih efektif sehingga mampu memastikan keberlanjutan tujuan organisasi.

Faktor Internal	Faktor Eksternal
Manajemen yang tidak efektif	Pemberitaan negatif
Ketidakpatuhan terhadap peraturan dan kebijakan	Perubahan kebijakan atau situasi politik
Kesalahan komunikasi yang mengakibatkan konflik internal	Penurunan dukungan donor

Tabel 2. Faktor penyebab PR Crisis.



2.3

Analisis akar penyebab krisis

Analisis akar penyebab krisis merupakan langkah awal yang krusial dalam memahami permasalahan yang berpotensi merusak reputasi dan kredibilitas organisasi ketika krisis terjadi. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk menggali lebih dalam faktor-faktor mendasar yang memicu krisis, baik dari perspektif internal maupun eksternal.

Dengan melakukan analisis akar penyebab krisis secara mendalam, organisasi dapat mengidentifikasi kelemahan sistemik dan budaya organisasi yang perlu diperbaiki, serta mengembangkan strategi mitigasi yang lebih efektif untuk mencegah serangan eksternal. Pemahaman komprehensif tentang akar penyebab ini tidak hanya membantu organisasi dalam menangani krisis yang sedang terjadi, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk mencegah terjadinya krisis serupa di masa depan.

Untuk menemukan akar penyebab suatu masalah, organisasi dapat menggunakan teknik *root cause analysis* (RCA), yaitu proses menemukan akar penyebab masalah yang bertujuan untuk mengidentifikasi solusi yang tepat dan efektif. RCA lebih berfokus pada pencegahan masalah mendasar ketimbang hanya menangani gejala.

Dengan menggunakan berbagai prinsip, teknik, dan metodologi, RCA dilakukan untuk mengidentifikasi penyebab utama suatu masalah atau kejadian yang tidak diharapkan. Dalam implementasinya, RCA digunakan untuk menjawab pertanyaan 'apa yang terjadi?', 'bagaimana hal tersebut bisa terjadi?', dan 'mengapa itu terjadi?'. Tujuan utamanya adalah mengidentifikasi faktor-faktor spesifik yang harus diubah untuk mencegah kesalahan di masa depan.⁷



⁷Wibowo, K., et al. (2018). Analisa dan Evaluasi: Akar Penyebab dan Biaya Sisa Material Konstruksi Proyek Pembangunan Kantor Kelurahan di Kota Solo, Sekolah, dan Pasar Menggunakan Root Cause Analysis (RCA) dan Fault Tree Analysis (FTA). e-Journal Matriks Teknik Sipil, p. 305

Analisis akar penyebab PR Crisis



1. Mengumpulkan informasi dan data:

- a. **Investigasi awal:** Mengumpulkan informasi secara terperinci mengenai krisis, termasuk waktu, tempat, pihak yang terlibat, dan dampaknya.
- b. **Sumber data:** Gunakan berbagai sumber seperti laporan internal, catatan kejadian, wawancara dengan saksi atau pihak yang terlibat, dan data media sosial.



2. Analisis situasi:

- a. **Pemetaan masalah:** Buat pemetaan kronologis kejadian untuk memahami alur peristiwa dan mengidentifikasi titik-titik kritis.
- b. **Analisis dampak:** Evaluasi dampak krisis terhadap berbagai aspek seperti operasi, reputasi, keuangan, dan pengguna/penerima manfaat.



3. Menggunakan metode analisis:

- a. **Diagram Ishikawa (Fishbone Diagram):** Identifikasi dan kategorikan faktor-faktor penyebab potensial dalam beberapa klasifikasi, seperti Manusia, Mesin, Material, Metode, Lingkungan, dan Pengukuran. ([Resource](#) & [Tool](#))
- b. **Analisis 5 Whys:** Gunakan 5 pertanyaan "Mengapa?" terkait krisis untuk mengungkap akar penyebab di balik masalah tersebut. ([Resource](#))
- c. **Failure Mode and Effects Analysis (FMEA):** Identifikasi potensi kegagalan, penyebab, dan dampaknya untuk menentukan area yang paling membutuhkan intervensi. ([Resource](#))



4. Identifikasi Akar Penyebab (Root Cause Analysis):

- a. **Identifikasi Akar Penyebab:** Gunakan metode RCA untuk mengidentifikasi akar penyebab dari krisis. Fokus pada penemuan penyebab mendasar daripada gejala permukaan.
- b. **Evaluasi Sistem dan Proses:** Periksa apakah ada kegagalan dalam sistem atau proses yang mungkin berkontribusi terhadap krisis.



5. Menentukan Faktor yang Dapat Diintervensi:

- a. **Identifikasi intervensi yang Mungkin:** Setelah akar penyebab teridentifikasi, tentukan faktor-faktor yang dapat diubah atau ditingkatkan. Hal-hal tersebut dapat mencakup kebijakan, prosedur, teknologi, pelatihan, atau perubahan budaya organisasi.
- b. **Evaluasi keberlanjutan:** Pastikan intervensi yang diusulkan adalah berkelanjutan dan dapat diimplementasikan dalam jangka panjang.



6. Mengembangkan Rencana Tindakan:

- a. **Strategi intervensi:** Kembangkan rencana tindakan yang spesifik, termasuk langkah-langkah untuk mengimplementasikan perubahan yang diperlukan berdasarkan analisis faktor-faktor di atas.
- b. **Penetapan tanggung jawab:** Tetapkan tanggung jawab kepada individu atau tim yang akan mengelola dan melaksanakan intervensi.
- c. **Pengkukuran dan evaluasi:** Tentukan metrik untuk mengukur keberhasilan intervensi dan buat mekanisme untuk mengevaluasi efektivitasnya secara berkala.

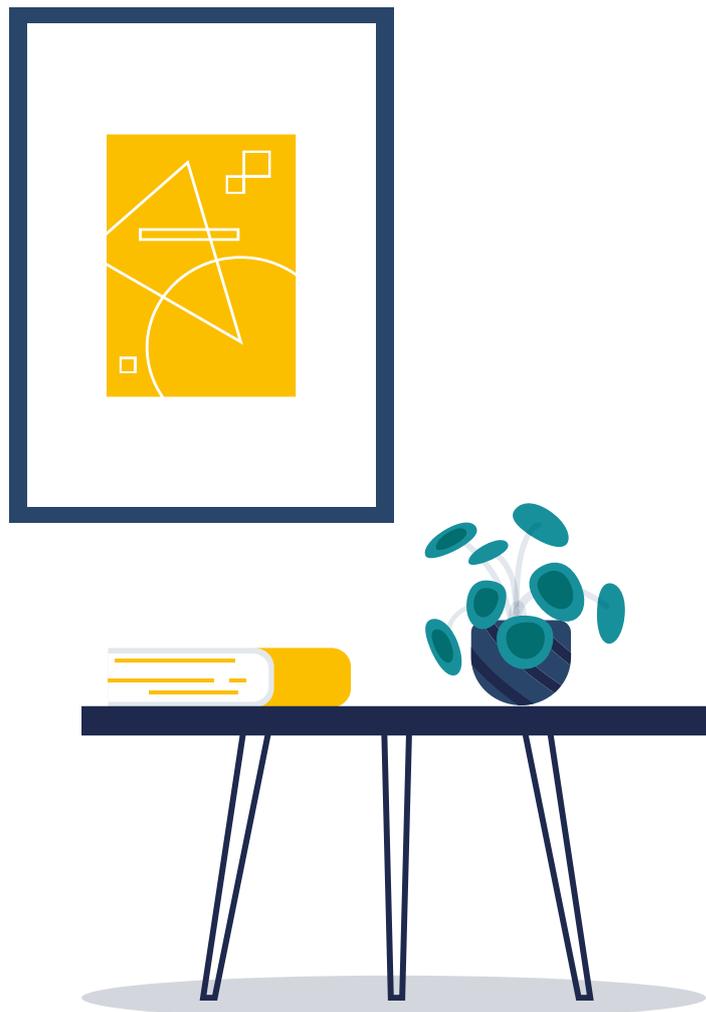


7. Pelaksanaan dan Pemantauan:

- a. **Implementasi:** Lakukan intervensi sesuai dengan rencana tindakan yang telah dibuat.
- b. **Pemantauan:** Pantau terus pelaksanaan intervensi dan lakukan penyesuaian jika diperlukan berdasarkan umpan balik dan hasil yang diperoleh.

8. Komunikasi dan pelaporan:

- a. **Transparansi:** Komunikasikan tindakan yang diambil kepada semua pemangku kepentingan secara transparan untuk membangun kepercayaan dan memastikan dukungan.
- b. **Pelaporan berkala:** Buat laporan berkala untuk menginformasikan kemajuan dan hasil intervensi kepada manajemen dan pihak terkait lainnya.



2.4

Pengenalan tanda-tanda awal krisis

Mengenali tanda-tanda awal krisis sangat penting bagi organisasi agar dapat mencegah berkembangnya krisis menjadi lebih parah. Berikut adalah beberapa tanda awal krisis yang dapat diidentifikasi.⁸

1.



Meningkatnya keluhan terkait program/layanan organisasi

Jumlah keluhan dari peserta, pengguna, atau penerima manfaat suatu program atau layanan organisasi dapat mengindikasikan adanya gejala krisis. Keluhan ini dapat dilihat melalui berbagai saluran komunikasi, seperti telepon, email, atau media sosial. Gunakan alat pemantauan media (*media monitoring tools*) untuk melacak penyebutan nama organisasi Anda di media massa dan media sosial.

2.



Sentimen negatif dalam pemberitaan media

Sentimen pemberitaan yang negatif juga merupakan salah satu tanda awal terjadinya krisis. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan tindakan sesegera mungkin sebelum pemberitaan negatif tersebut menyebar. Untuk mencegahnya, lakukan pemantauan media secara berkala dan segera respons setiap pemberitaan negatif untuk mengelola narasi dan memperbaiki citra organisasi di mata publik. Setelah itu, lakukan analisis sentimen untuk memahami bagaimana publik merespons tindakan organisasi.

3.



Penurunan kinerja keuangan

Kinerja keuangan juga dapat dijadikan sebagai indikator adanya tanda-tanda awal krisis. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan biaya yang tidak sesuai dengan harapan organisasi atau penurunan donasi/sponsor dari pihak lain terhadap organisasi. Tindakan preventif yang dapat dilakukan dalam hal ini adalah melakukan analisis laporan keuangan untuk mengidentifikasi adanya masalah keuangan.

4.



Masalah internal yang berulang

Munculnya masalah internal yang berulang, seperti halnya kecelakaan kerja, kesalahan program, atau masalah logistik dapat menjadi indikator adanya tanda awal krisis. Jika dibiarkan berlarut-larut, maka kepercayaan publik dapat tergerus karena melihat ketidakmampuan organisasi dalam menyelesaikan masalah internal. Hal tersebut dapat berujung pada penurunan reputasi dan hambatan keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengantisipasinya sebelum berkembang menjadi krisis yang lebih besar. Untuk mengantisipasinya, lakukan audit internal secara berkala untuk memastikan kepatuhan organisasi dan anggota terhadap prosedur dan kebijakan.

5.



Tingkat Turnover yang tinggi

Dalam konteks NGO, banyaknya anggota yang keluar masuk dapat menunjukkan adanya masalah internal yang dapat disebabkan oleh ketidakpuasan anggota terhadap organisasi atau budaya organisasi yang buruk. Untuk itu, diperlukan adanya evaluasi kondisi kerja dan budaya organisasi dalam menerapkan kebijakan.

6.



Perubahan regulasi atau lingkungan eksternal

Perubahan regulasi atau kondisi eksternal lainnya juga dapat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemantauan regulasi dan analisis dampaknya terhadap organisasi agar dapat merumuskan strategi program yang lebih efektif.



⁸ Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Texas: Sage Publications.

2.5

Tingkat keparahan kritis

Mengelola krisis secara efektif sangat penting untuk dilakukan agar NGO/CSO dapat mempertahankan reputasi, kepercayaan publik, dan kelangsungan misi organisasi. Salah satu langkah awal dalam menangani krisis adalah menentukan tingkat keparahannya. Mengetahui tingkat keparahan krisis memungkinkan organisasi untuk merespons secara proporsional dan tepat waktu. Berikut adalah indikator yang bisa digunakan oleh NGO/CSO untuk menilai tingkat keparahan krisis.

Tingkat Keparahan	Deskripsi	Contoh Situasi	Respons yang Disarankan
Sangat rendah (None)	Insiden kecil yang tidak berdampak serius dan dapat diselesaikan secara cepat	Kesalahan ketik pada berita atau informasi di media sosial	Perbaikan dan permintaan maaf
Rendah (Mild)	Berdampak sedikit terhadap kinerja organisasi	Keluhan publik yang disorot media lokal	Tanggapan publik dan kerja sama dengan media terkait
Sedang (Moderate)	Insiden yang berpengaruh terhadap reputasi organisasi dan perlu respons cepat agar isu tidak berkembang menjadi lebih besar	Keluhan publik yang diberitakan di media lokal dan berpotensi menarik media nasional	Penyelidikan dan konferensi pers
Tinggi (Severe)	Insiden besar dengan potensi kerugian yang serius (seperti kerugian finansial atau penurunan kinerja organisasi)	Skandal organisasi yang merugikan pihak lain	Penyelidikan, konferensi pers, dan tindakan korektif
Sangat parah (Worst)	Insiden yang mengancam kelangsungan organisasi	Skandal organisasi yang melibatkan banyak pihak	Pembentukan tim krisis khusus, implementasi rencana pemulihan jangka panjang, pembaruan informasi berkala terhadap publik dan stakeholder, kerja sama dengan pihak-pihak terkait lainnya (termasuk lembaga hukum)

Tabel 3. Tingkat keparahan kritis



Studi Kasus

Pada 10 Januari 2020, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan (KLHK) memutuskan secara sepihak hubungan kerja sama dengan Yayasan WWF Indonesia melalui Surat Keputusan Menteri No.32/Menlhk/Setjen/KUM.1/1/2020. Kerja sama ini telah berlangsung sejak tahun 1998. Alasan pemutusan hubungan kerja sama ini meliputi tuduhan bahwa WWF memperluas lingkup kerja secara sepihak, melanggar etika organisasi, dan terlibat dalam kasus kebakaran hutan dan lahan (karhutla) di area konsesi perusahaan milik WWF.⁹

- **Tingkat keparahan krisis:**

Krisis ini termasuk ke dalam kategori severe (parah). Keputusan sepihak KLHK untuk menghentikan kerja sama dengan WWF Indonesia memberikan dampak signifikan terhadap proyek-proyek konservasi yang dijalankan oleh WWF di berbagai wilayah Indonesia .

- **Dampak dari Krisis:**

Sekitar 19% atau 30 proyek WWF di Aceh hingga Papua terdampak keputusan ini. Proyek strategis seperti program pelestarian satwa langka, termasuk badak Sumatera di Kalimantan Timur, bernama Pahu, juga terkena dampak. Selain itu, penghentian kerja sama ini juga berpotensi mengganggu upaya konservasi satwa langka dan perlindungan lingkungan yang telah berjalan bertahun-tahun. Dampak lainnya adalah WWF Indonesia mengalami kerugian finansial dan kesulitan operasional akibat pembatalan proyek-proyek tersebut .

- **Solusi yang Diambil:**

a) Komunikasi Krisis: Sebelumnya, WWF Indonesia berusaha berkomunikasi dengan Siti Nurbaya, Menteri LHK, meskipun tidak mendapatkan respon. Setelah itu, WWF Indonesia mengadakan temu media dan mengeluarkan keterangan tertulis untuk menanggapi pemutusan hubungan kerja oleh KLHK. Hal ini dilakukan untuk menjelaskan posisi mereka dan memberikan klarifikasi terkait tuduhan yang dilontarkan KLHK.

b) Rencana Tindakan Hukum: WWF Indonesia berencana membawa kasus ini ke jalur hukum guna mencari keadilan dan mengembalikan kerja sama yang telah terjalin lama.

⁹Mongabay (2020)



- **Reaksi Publik/Warganet:**

Reaksi publik cukup kritis terhadap keputusan KLHK. [BEM Kema Universitas Padjadjaran](#) membahas kasus ini di Twitter dan menyoroti nasib proyek-proyek pelestarian satwa liar dan konservasi lingkungan yang akan terdampak. Hal ini menunjukkan adanya kekhawatiran publik mengenai kelangsungan upaya konservasi yang krusial bagi lingkungan Indonesia.

- **Kesimpulan:**

Pemutusan hubungan kerja sama antara KLHK dan WWF Indonesia menunjukkan adanya krisis kepemimpinan dan manajemen konflik yang signifikan. Keputusan sepihak ini menimbulkan dampak besar pada proyek-proyek konservasi yang penting bagi kelestarian lingkungan di Indonesia. Meskipun WWF Indonesia telah berusaha menjalin komunikasi dan memberikan klarifikasi, tidak adanya respons dari KLHK justru dapat memperburuk situasi.

- **Rekomendasi:**

a) Dialog Terbuka: Mendorong dialog terbuka dan transparan antara KLHK dan WWF Indonesia untuk menyelesaikan perbedaan dan menemukan solusi bersama demi kepentingan lingkungan.

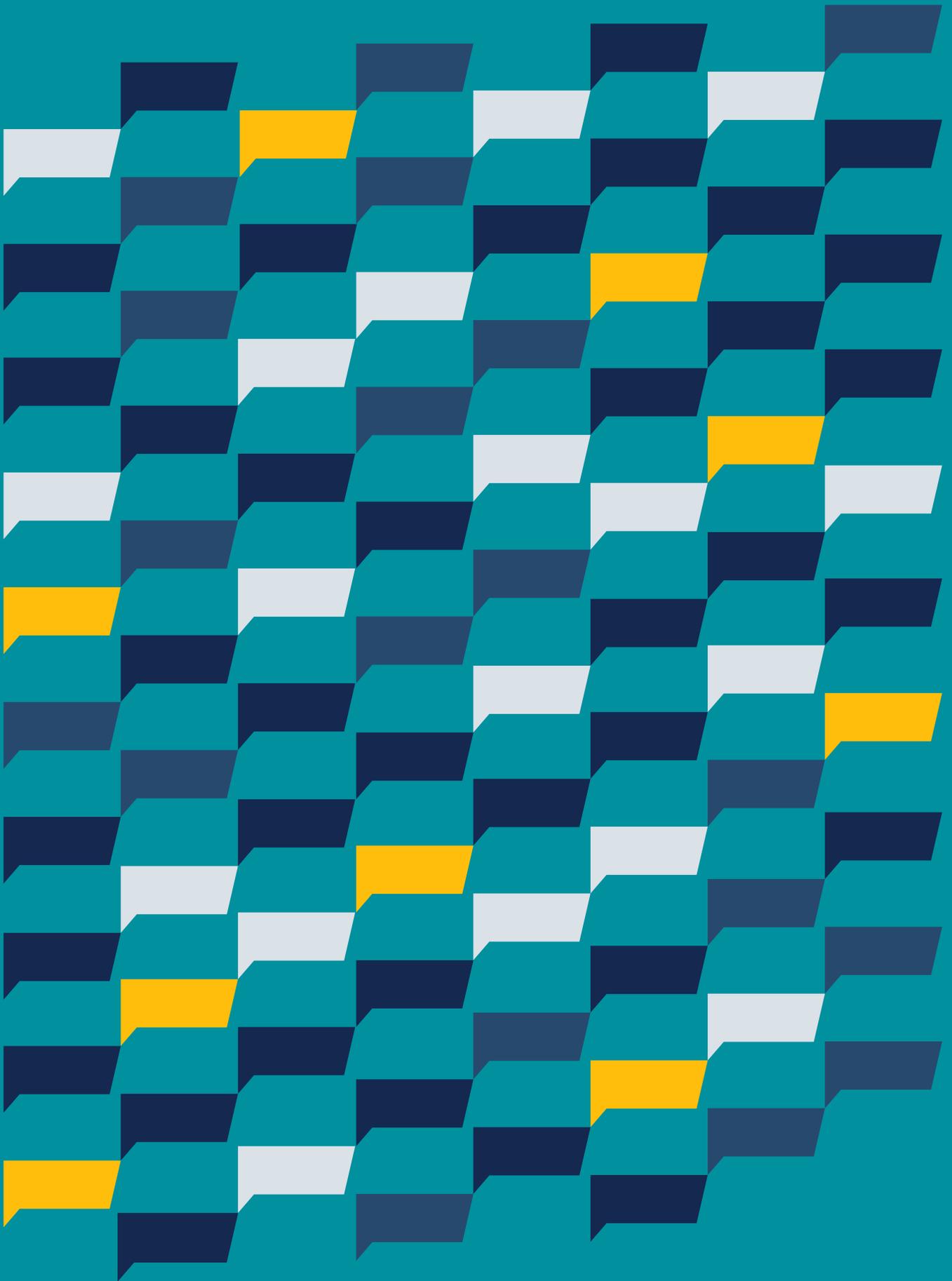
b) Penunjukan Mediator Independen: Menggunakan mediator independen untuk memfasilitasi negosiasi antara kedua pihak guna mencapai kesepakatan yang adil dan efektif.

c) Evaluasi Kerja Sama: Melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kerja sama yang telah terjalin, mengidentifikasi kelemahan, dan mencari cara untuk memperkuat kemitraan di masa depan.

d) Peningkatan Transparansi: Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan proyek-proyek konservasi untuk memastikan semua tindakan sesuai dengan etika organisasi dan kepatuhan hukum.

e) Kampanye Kesadaran Publik: Meluncurkan kampanye kesadaran publik untuk menjelaskan pentingnya proyek-proyek konservasi yang terdampak dan mendapatkan dukungan masyarakat untuk melanjutkan upaya pelestarian lingkungan.





BAB 3

Langkah-langkah Persiapan

3

Langkah-langkah Persiapan

3.1

Pembentukan tim manajemen krisis

Pembentukan tim manajemen krisis sangat penting bagi NGO/CSO yang mengalami *PR Crisis*. Dengan dibentuknya tim manajemen krisis, organisasi dapat merespons situasi dengan cepat dan terkoordinasi, serta menghindari respons yang terpecah-belah dan tidak efektif. Pembentukan tim ini juga berguna untuk memastikan konsistensi dalam komunikasi sehingga pesan yang disampaikan kepada publik dan internal tetap seragam dan sejalan dengan nilai-nilai serta tujuan organisasi.

a) Pentingnya Pembentukan Tim Manajemen Krisis

Pembentukan tim manajemen krisis sangat penting bagi NGO karena organisasi ini sering kali beroperasi di lingkungan yang rentan terhadap berbagai jenis krisis. Mulai dari isu-isu keamanan di lapangan, perubahan regulasi yang tiba-tiba, hingga tantangan operasional yang dapat berdampak serius pada operasional, reputasi, serta kelangsungan organisasi. Berikut beberapa alasan utama mengapa tim manajemen krisis penting bagi NGO:



1. Melindungi Penerima Manfaat

NGO sering kali bekerja langsung dengan kelompok rentan, seperti masyarakat miskin, korban bencana, atau pengungsi. Dalam krisis, tim manajemen yang terlatih dapat merespons krisis secara cepat, memastikan bantuan tetap tersalurkan, serta melindungi penerima manfaat.

2. Memastikan Kelangsungan Operasional

NGO mungkin menghadapi krisis yang mengancam keberlanjutan operasionalnya, seperti bencana alam, ketidakstabilan politik, atau tantangan keuangan. Tim manajemen krisis berperan penting dalam memastikan bahwa organisasi dapat bertahan dan melanjutkan misi meskipun di tengah krisis.

3. Menjaga Reputasi dan Kepercayaan Publik

Kepercayaan adalah aset utama bagi NGO, terutama yang mengandalkan donasi publik. Penanganan krisis yang buruk bisa merusak reputasi dan mengurangi kepercayaan donor. Tim manajemen krisis membantu mengelola komunikasi dengan pemangku kepentingan dan publik, menjaga citra dan kepercayaan publik pada organisasi.

4. Mengurangi Dampak Negatif pada Staf dan Relawan

NGO sering kali bergantung pada relawan dan staf yang bekerja dalam situasi sulit. Tim manajemen krisis membantu menjaga keselamatan, kesehatan mental, dan fisik staf dengan menyiapkan rencana evakuasi atau protokol perlindungan dalam situasi darurat.

5. Meningkatkan Ketangguhan Organisasi

Keberadaan tim manajemen krisis membuat NGO lebih siap menghadapi situasi tak terduga. Tim ini tidak hanya bertugas saat krisis terjadi, tetapi juga mengidentifikasi potensi risiko, merencanakan respons, dan mengadakan pelatihan sehingga organisasi semakin tangguh menghadapi tantangan.

6. Memenuhi Kewajiban Hukum dan Etis

Banyak NGO beroperasi di berbagai yurisdiksi dengan regulasi yang berbeda-beda. Tim manajemen krisis membantu memastikan kepatuhan terhadap aturan dan regulasi yang relevan, serta menjaga integritas etis organisasi dalam situasi sulit.

Dengan memiliki tim manajemen krisis yang tanggap, terlatih, dan strategis, NGO dapat mengelola risiko dengan lebih baik dan mempertahankan stabilitas organisasinya, yang pada akhirnya memperkuat kemampuannya untuk memberikan dampak positif di masyarakat.



b) Komponen Tim Manajemen Krisis

Berikut adalah komponen tim penanganan *PR Crisis* yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi NGO/CSO.



1.

Crisis Management Team Leader (CMTL):

Berperan sebagai pemimpin dan koordinator dalam menangani krisis dan bertanggung jawab dalam memastikan rencana tim berjalan dengan baik, menjadi penghubung antarpihak, dan mengambil keputusan.



2.

Public Relations Specialist:

Berperan sebagai juru bicara organisasi selama penanganan krisis dan bertanggung jawab dalam menjaga komunikasi dengan pihak eksternal dan internal agar tetap jelas, transparan, dan konsisten, serta memastikan pesan yang dikomunikasikan organisasi tepat sasaran.



3.

Corporate Communication Manager:

Berperan dalam menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal, serta bekerja sama dengan *PR Specialist* untuk menyampaikan informasi yang akurat selama krisis, termasuk menulis pernyataan resmi, menyiapkan *briefing media*, dan memastikan karyawan memiliki informasi yang diperlukan.



4.

Legal Advisor

Berperan dalam memberikan nasihat hukum dan bertanggung jawab dalam memastikan semua tindakan organisasi sesuai dengan hukum yang berlaku, melindungi hak-hak organisasi, dan membantu menyusun pernyataan resmi organisasi agar tidak menimbulkan dampak hukum yang negatif.



5.

Operations Manager

Berperan sebagai pengelola operasional selama krisis berlangsung dan bertanggung jawab dalam menjaga keberlangsungan operasional, menilai dan memperbaiki dampak operasional atas krisis, serta memastikan program/ layanan organisasi kepada komunitas tetap berjalan.



Risk Manager:

Berperan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi potensi risiko sebelum krisis terjadi dan memastikan perusahaan memiliki rencana pencegahan yang kuat, serta bertanggung jawab dalam membantu organisasi mempersiapkan diri menghadapi berbagai skenario krisis, termasuk dalam mengenali potensi krisis.

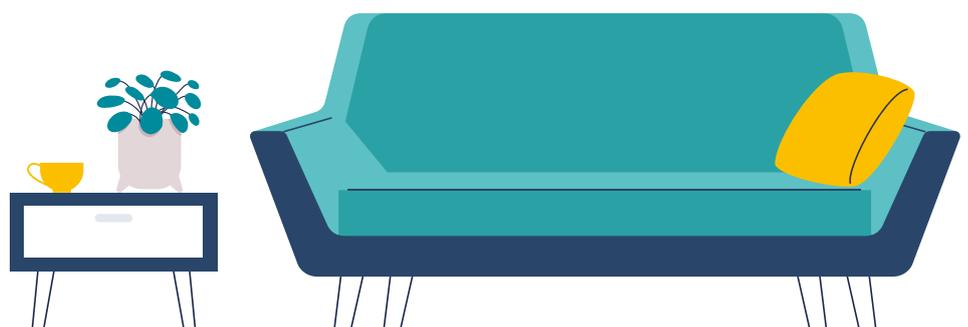


Customer Service Manager:

Berperan dalam menjaga kepuasan penerima manfaat dan donor selama krisis berlangsung, serta bertanggung jawab dalam menangani keluhan dan pertanyaan dari pihak-pihak terdampak krisis, memberikan informasi yang dibutuhkan, dan memastikan bahwa seluruh pihak terkait tetap merasa didengarkan dan diperhatikan.

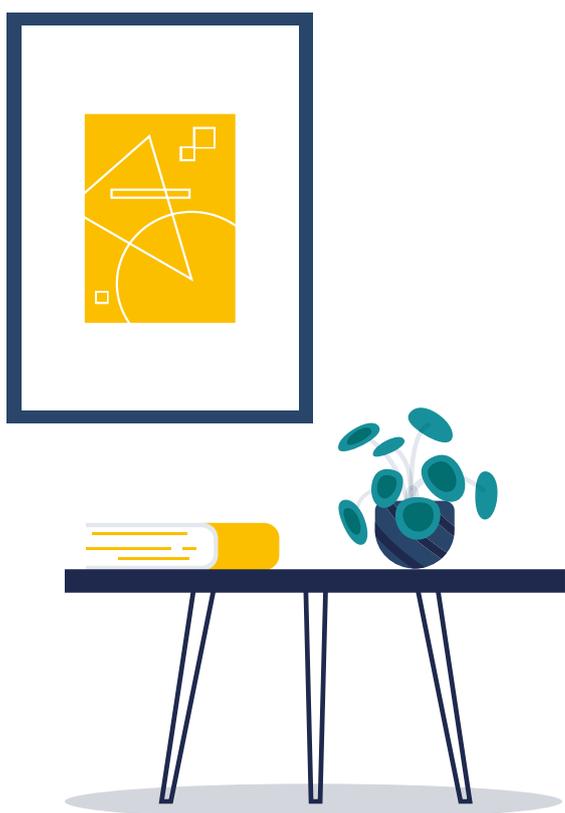
Pembentukan tim manajemen krisis diawali dengan memilih pemimpin tim dan anggota lain yang berkapasitas untuk melaksanakan tanggung jawab tertentu, mulai dari perencanaan sampai penyelesaian. Anggota tim manajemen krisis biasanya adalah karyawan yang memegang posisi lain dalam organisasi; seringkali, anggota tim adalah manajer sumber daya manusia, kepala departemen, manajer senior, perwakilan hubungan masyarakat (public relations), eksekutif komunikasi dan pemasaran, dan staf operasional utama. Kerja sama tim akan sangat dibutuhkan dalam mengambil keputusan pada saat terjadi krisis.

Organisasi besar mungkin perlu menunjuk tim manajemen krisis utama dan subtim terkait (masing-masing memiliki pemimpinnya sendiri) yang berfokus pada alur kerja atau wilayah tertentu, bergantung pada tingkat dan jenis krisisnya. Untuk mempermudah perencanaan tim manajemen krisis, Anda dapat menggunakan daftar checklist berikut sebagai pedoman.



No.	Daftar Checklist	Keterangan
1.	Penunjukkan manajer dan asisten manajer tim.	
2.	Manajer tim dan penasihat luar mengidentifikasi peran yang diperlukan dalam tim serta menentukan deskripsi pekerjaan secara rinci.	
3.	Penentuan juru bicara (spokesperson), narahubung, dan peran lain yang dibutuhkan dalam penanganan krisis berdasarkan poin 2.	
4.	Peninjauan ulang peran dan tanggung jawab masing-masing anggota tim.	
5.	Buat alur kerja dan komunikasi yang efektif antar anggota.	
6.	Buat rencana respons krisis dan jadwalkan latihan rutin minimal 6 bulan sekali.	

Tabel 4. Pedoman komponen tim manajemen krisis



3.2

Pembuatan SOP, Penilaian Risiko, dan Penetapan Protokol Krisis

a) Pembuatan SOP

SOP (*Standard Operating Procedure*) adalah dokumen yang berisi langkah-langkah yang harus diikuti dalam menjalankan tugas tertentu. Pembuatan SOP saat krisis adalah langkah penting untuk memastikan bahwa organisasi siap merespons situasi darurat dengan cara yang terstruktur dan efektif.

Dengan SOP, organisasi dapat meningkatkan koordinasi, memastikan kecepatan respons, mengurangi risiko, dan menjaga kepercayaan pemangku kepentingan. Selain itu, SOP juga diperlukan sebagai dokumentasi dan pembelajaran untuk memperbaiki respons di masa mendatang, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan menjaga reputasi organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa pembuatan SOP sangat penting saat krisis:

- **Meningkatkan koordinasi dan konsistensi.**

SOP memberikan panduan yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, kapan, dan oleh siapa. Hal ini memastikan semua anggota tim tanggap krisis memahami peran dan tanggung jawab masing-masing sehingga mengurangi kebingungan dan memastikan tindakan yang konsisten. Sebagai contoh, ketika terjadi kebocoran data, SOP akan menetapkan langkah-langkah untuk mengamankan sistem, mengidentifikasi sumber kebocoran, dan menginformasikan pihak yang terpengaruh.

- **Memastikan kecepatan respons.**

Krisis sering kali membutuhkan respons yang cepat untuk mengurangi dampaknya. SOP yang sudah disiapkan sebelumnya memungkinkan tim untuk segera bertindak saat terjadi krisis.

- **Mengurangi risiko kesalahan.**

Dengan mengikuti SOP yang sudah teruji dan terstruktur, kemungkinan melakukan kesalahan yang bisa memperburuk situasi dapat dikurangi. Ini juga membantu dalam memitigasi risiko yang mungkin timbul selama krisis.

- **Meningkatkan kepercayaan pemangku kepentingan.**

Ketika organisasi menunjukkan bahwa mereka memiliki SOP yang jelas dan efektif untuk menangani krisis, hal ini dapat meningkatkan kepercayaan pihak pemangku kepentingan, termasuk karyawan, pelanggan, donor, dan mitra bisnis.

- **Sebagai dokumentasi dan pembelajaran.**

SOP tidak hanya membantu dalam merespons krisis, tetapi juga mendokumentasikan tindakan yang diambil, yang berguna untuk evaluasi dan pembelajaran di masa mendatang. Ini membantu organisasi untuk terus memperbaiki proses manajemen krisis.

- **Mematuhi regulasi dan standar.**

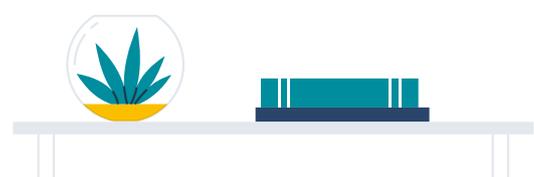
Banyak industri memiliki regulasi dan standar yang harus diikuti selama krisis. SOP membantu memastikan bahwa organisasi mematuhi semua persyaratan hukum dan regulasi yang berlaku.

- **Menjaga reputasi organisasi.**

Penanganan krisis yang terstruktur dan profesional dapat membantu menjaga atau bahkan meningkatkan reputasi organisasi. SOP yang baik menunjukkan bahwa organisasi siap dan mampu menghadapi situasi sulit dengan cara yang bertanggung jawab.

Dalam pembuatan SOP yang efektif untuk menghadapi krisis, diperlukan pendekatan yang sistematis dan komprehensif. Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pembuatan SOP saat krisis:

Langkah	Proses	Tujuan
Identifikasi Potensi Krisis	Identifikasi berbagai jenis krisis yang mungkin dihadapi oleh organisasi, seperti bencana alam, kebakaran, kebocoran data, tuduhan penyalahgunaan dana, atau skandal PR. (lihat bab 2.3)	Memastikan bahwa SOP mencakup berbagai situasi darurat yang relevan.
Penilaian Risiko	Lakukan penilaian risiko untuk setiap jenis krisis yang diidentifikasi dan tentukan kemungkinan serta dampaknya terhadap organisasi.	Membantu menentukan prioritas dalam pembuatan SOP berdasarkan tingkat risiko dan dampak potensial.
Pembentukan Tim Tanggap Krisis	Bentuk tim tanggap krisis yang terdiri atas anggota dari berbagai departemen, seperti manajemen senior, komunikasi, hukum, keuangan, dan operasional.	Menjamin koordinasi dan tanggung jawab yang jelas selama krisis.



Pengembangan Struktur SOP	<p>Tentukan struktur dasar SOP yang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendahuluan berisi tujuan dan ruang lingkup SOP. 2. Istilah-istilah penting dalam SOP. 3. Prosedur yang harus diikuti selama krisis. 4. Peran dan tanggung jawab anggota tim selama krisis. 5. Protokol komunikasi internal dan eksternal. 6. Cara mendokumentasikan tindakan yang diambil selama krisis. 	Membuat format yang konsisten dan mudah diikuti.
Pengembangan Prosedur Krisis	<p>Buat prosedur rinci untuk setiap jenis krisis yang diidentifikasi, yang mencakup:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situasi krisis 2. Respons awal 3. Manajemen krisis 4. Pemulihan 	Menyediakan panduan yang jelas dan terperinci untuk setiap tahap krisis.
Pengembangan Rencana Komunikasi	Kembangkan rencana komunikasi yang mencakup komunikasi internal dan eksternal, serta saluran komunikasi yang digunakan.	Memastikan komunikasi yang efektif dan transparan selama krisis.
Pelatihan dan Simulasi	Lakukan pelatihan dan simulasi krisis secara berkala untuk tim tanggap krisis dan staf lainnya.	Meningkatkan kesiapan dan respons yang efektif saat krisis terjadi.
Evaluasi dan Revisi	Evaluasi SOP secara berkala dan lakukan revisi berdasarkan hasil simulasi, perubahan lingkungan, dan pengalaman krisis.	Memastikan SOP selalu relevan dan efektif dalam menghadapi krisis.
Dokumentasi dan Distribusi	Dokumentasikan SOP dalam format yang mudah diakses dan dipahami. Distribusikan SOP kepada semua anggota tim tanggap krisis dan staf yang relevan.	Memastikan semua pihak yang terlibat memiliki akses ke SOP dan memahami peran mereka selama krisis.
Monitoring dan Audit	Lakukan monitoring dan audit terhadap penerapan SOP selama krisis dan latihan.	Memastikan kepatuhan terhadap SOP dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan.
Pembentukan Tim Tanggap Krisis	Pembentukan Tim Tanggap Krisis	Pembentukan Tim Tanggap Krisis

Tabel 5. Langkah-langkah pembuatan SOP saat krisis

b) Penilaian Risiko

Penilaian risiko adalah bagian dari manajemen risiko yang menyediakan proses terstruktur untuk mengidentifikasi hal-hal yang berpotensi menghambat program dan tujuan organisasi. Metode ini digunakan untuk mengetahui potensi risiko yang mungkin terjadi beserta pencegahan dan penangganya.

Dalam proses penilaian risiko, terdapat proses yang cukup penting, yakni analisis risiko. Analisis risiko dan penetapan protokol krisis merupakan langkah krusial dalam manajemen krisis. Analisis risiko melibatkan identifikasi, evaluasi, dan prioritas potensi risiko yang dapat mengganggu operasi organisasi. Proses ini mencakup penilaian kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya, serta strategi mitigasi yang dapat diterapkan untuk mengurangi risiko tersebut.

Metode penilaian risiko mencakup beberapa komponen penting yang harus dipertimbangkan untuk memastikan analisis yang komprehensif dan efektif. Berikut adalah komponen-komponen utama dalam metode penilaian risiko:

- **Identifikasi Risiko**

Langkah ini diperlukan untuk mengidentifikasi potensi risiko yang dapat berpengaruh terhadap rencana dan tujuan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui wawancara, survei, analisis data historis, dan tinjauan dokumen.

- **Analisis Risiko**

Langkah ini bertujuan untuk menganalisis risiko yang mungkin terjadi dan dampak yang mungkin ditimbulkannya. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan matriks risiko dan analisis skenario.

Contoh Matriks Risiko:

Risiko	Dampak Potensial	Kemungkinan Terjadi	Tingkat Keparahan	Rencana Mitigasi
Penyelewengan Dana	Hilangnya kepercayaan donor	Sedang	Tingkat 3	Audit keuangan rutin, kebijakan transparansi, pelatihan integritas
Kegagalan Proyek	Kerugian finansial dan reputasi	Tinggi	Tingkat 2	Monitoring dan evaluasi proyek berkala, analisis risiko proyek

Risiko	Dampak Potensial	Kemungkinan Terjadi	Tingkat Keparahan	Rencana Mitigasi
Pelanggaran Data Pribadi	Dampak hukum dan reputasi	Rendah	Tingkat 4	Sistem keamanan data yang kuat, kebijakan perlindungan data
Konflik Internal	Penurunan moral dan produktivitas	Rendah	Tingkat 2	5Kebijakan keamanan staf, pelatihan keamanan, asuransi kesehatan
Tindak kekerasan terhadap staff	Cedera atau kematian, kerugian reputasi	Rendah	Tingkat 5	Kebijakan keamanan staf, pelatihan keamanan, asuransi kesehatan

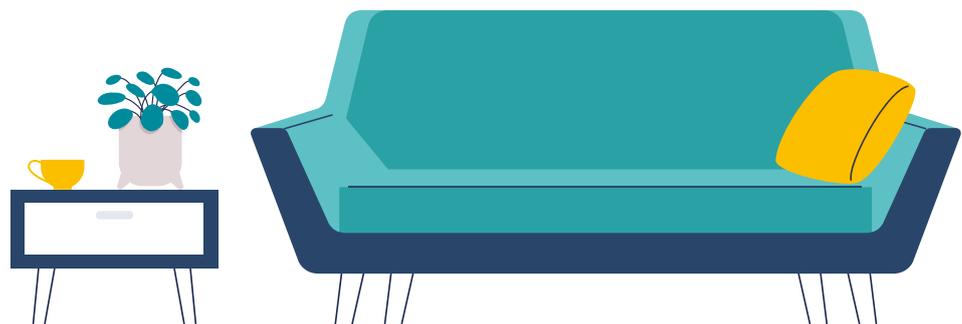
Tabel 6. Contoh matriks risiko



Contoh Skenario Krisis:

Skenario Krisis	Deskripsi Situasi	Tindakan Awal yang Diambil	Komunikasi Eksternal	Komunikasi Internal
Penyelewengan Dana	Ditemukan adanya penyelewengan dana oleh staf senior	Menghentikan staf terkait, audit keuangan mendalam, laporan ke polisi	Pernyataan resmi di media, <i>update</i> transparansi di <i>website</i>	Memanggil rapat darurat, memberikan informasi lengkap
Kegagalan Proyek	Proyek utama gagal mencapai tujuan yang telah ditetapkan	Evaluasi mendalam penyebab kegagalan, penyesuaian strategi	Press release yang menjelaskan tindakan korektif	Memberikan laporan lengkap kepada seluruh staf dan donor
Pelanggaran Data Pribadi	Kebocoran data donor dan penerima manfaat	Segera menutup kebocoran, memberitahu pihak berwenang	Komunikasi kepada donor dan penerima manfaat mengenai langkah yang diambil	Memberikan panduan tindakan kepada staf terkait
Konflik Internal	Terjadi konflik antara manajemen dan staf lapangan	Mediasi konflik, penilaian ulang struktur manajemen	Pernyataan resmi di media, <i>update</i> transparansi di <i>website</i>	Rapat tim untuk membahas isu dan solusi
Tindak Kekerasan Terhadap Staf	Staf terluka akibat serangan di lokasi proyek	Evakuasi staf, bekerja sama dengan pihak berwenang setempat	Pernyataan pers yang menjelaskan situasi dan tindakan	Menyediakan konseling dan dukungan kepada staf yang terdampak

Tabel 7. Contoh skenario krisis



- **Prioritisasi Risiko**

Langkah ini penting untuk dilakukan organisasi agar dapat menentukan tingkat risiko yang mungkin terjadi dan memprioritaskan risiko mana yang perlu segera ditangani.

- **Mitigasi Risiko**

Langkah ini penting untuk dilakukan agar organisasi dapat mengembangkan strategi dalam mengelola risiko melalui beragam opsi, seperti: a) mengeliminasi aktivitas yang menimbulkan risiko, b) mengurangi kemungkinan atau dampak risiko, c) menerima risiko dan mempersiapkan rencana untuk mengatasinya, serta d) memindahkan risiko kepada pihak lain.

- **Pemantauan dan Tinjauan**

Langkah ini diperlukan untuk memastikan bahwa tindakan mitigasi risiko berjalan efektif dan mengidentifikasi risiko lain yang mungkin terjadi. Organisasi perlu melakukan tinjauan berkala terhadap seluruh proses manajemen risiko untuk menyesuaikan strategi penanganan krisis dengan perubahan kondisi internal dan eksternal.

- **Pelaporan dan Dokumentasi**

Langkah ini bertujuan untuk mendokumentasikan hasil penilaian risiko dan tindakan mitigasi sebagai acuan dalam manajemen krisis organisasi.

- **Komunikasi dan Konsultasi**

Langkah ini dilakukan dengan melibatkan pemangku kepentingan (mulai dari donor, penerima manfaat, komunitas lokal, mitra organisasi, sampai konsultan hukum) dalam penilaian risiko sehingga organisasi dapat memperoleh masukan dari berbagai pihak dan memastikan transparansi dalam penanganan krisis.



b) Penetapan Protokol Krisis

Sementara itu, penetapan protokol krisis merupakan pengembangan rencana tanggap darurat yang terstruktur untuk menghadapi situasi krisis. Protokol krisis bertujuan untuk meminimalisasi dampak negatif krisis terhadap operasi, reputasi, dan kepercayaan publik terhadap organisasi. Protokol ini mencakup prosedur komunikasi, peran dan tanggung jawab tim manajemen krisis, serta langkah-langkah operasional yang harus diambil selama krisis. Dengan adanya analisis risiko yang komprehensif dan protokol krisis yang jelas, organisasi dapat mengurangi dampak negatif dari krisis dan merespons hal tersebut dengan lebih cepat dan efektif.

1. Identifikasi potensi krisis:

Mengidentifikasi potensi risiko dan jenis krisis yang mungkin dihadapi oleh organisasi.

2. Pembentukan Tim Tanggap Krisis:

Membentuk tim khusus yang terdiri dari anggota kunci yang akan bertanggung jawab dalam mengelola krisis.

3. Rencana Tindak Lanjut:

Mengembangkan rencana strategis yang mencakup langkah-langkah spesifik yang harus diambil saat krisis terjadi, termasuk tindakan korektif dan strategi komunikasi.

4. Pelatihan dan Simulasi:

Melakukan pelatihan dan simulasi secara berkala untuk memastikan semua anggota tim siap dan memahami peran mereka.

5. Komunikasi:

Menetapkan saluran komunikasi yang efektif untuk menyampaikan informasi kepada seluruh pemangku kepentingan dengan transparan dan cepat.

6. Evaluasi dan Perbaikan:

Melakukan evaluasi untuk mengidentifikasi kelemahan protokol krisis dan memperbaikinya sesuai dengan hasil evaluasi.



3.3

Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis

Pelatihan karyawan tentang manajemen krisis merupakan bagian penting dalam kesiapsiagaan organisasi. Pelatihan ini dirancang untuk membekali karyawan dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam menghadapi situasi darurat secara efektif. Dengan adanya pelatihan manajemen krisis, organisasi dapat meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar lebih andal dalam mengelola berbagai situasi darurat yang melibatkan staf dan operasi.

a) Pentingnya Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis

Melatih seluruh karyawan terkait manajemen krisis sangat penting, bahkan ketika sebuah organisasi sudah memiliki tim khusus yang bertugas menangani situasi darurat. Berikut beberapa alasan utama yang menjelaskan pentingnya pelatihan manajemen krisis bagi seluruh karyawan:

1.

Penyebaran Tanggung Jawab saat Krisis

Meskipun tim manajemen krisis bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengambilan keputusan utama, situasi darurat sering kali menuntut tindakan cepat dari seluruh karyawan. Pelatihan memungkinkan setiap karyawan memiliki pemahaman dasar tentang tindakan pertama yang perlu dilakukan, seperti evakuasi, penggunaan alat darurat, atau komunikasi dengan pihak yang berwenang.

2.

Meningkatkan Keselamatan dan Mengurangi Risiko

Selama krisis, keputusan yang dibuat karyawan dalam beberapa detik pertama bisa sangat mempengaruhi keselamatan mereka sendiri dan orang lain. Melatih karyawan tentang prosedur keselamatan dan protokol krisis membantu mereka merespons suatu krisis dengan tepat dan mengurangi resiko cedera atau bahaya di tempat kerja.



3.

Memastikan Komunikasi yang Efektif

Dalam situasi darurat, komunikasi yang jelas dan cepat sangat penting untuk menghindari kebingungan. Dengan pelatihan krisis, karyawan akan tahu siapa yang harus dihubungi, bagaimana menyampaikan informasi penting, dan bagaimana menggunakan alat komunikasi darurat jika diperlukan. Ini membantu memastikan komunikasi tetap terkoordinasi dan informasi yang diterima setiap orang konsisten.

4.

Meminimalisasi Dampak Operasional

Krisis sering kali dapat mengganggu operasi harian organisasi. Oleh karena itu, kemampuan karyawan dalam merespons krisis dapat membantu menjaga kelancaran operasional. Misalnya, pelatihan membuat mereka siap menjalankan prosedur cadangan atau menyesuaikan operasi sehari-hari untuk mendukung rencana darurat sehingga dampak krisis terhadap operasional bisa diminimalisasi.

5.

Meningkatkan Ketangguhan Organisasi

Kesiapsiagaan seluruh karyawan merupakan aspek penting dalam memperkuat ketangguhan organisasi. Dengan pelatihan yang baik, karyawan tidak hanya siap merespons krisis, tetapi juga lebih proaktif dalam mengenali tanda-tanda awal risiko atau bahaya potensial. Hal ini membantu tim manajemen krisis dalam identifikasi dini dan pencegahan potensi krisis.

6.

Menumbuhkan Kepercayaan Diri dan Rasa Aman

Pelatihan krisis memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk merespons situasi darurat dengan percaya diri. Rasa percaya diri ini berperan penting dalam mengurangi kepanikan dan meningkatkan rasa aman di tempat kerja. Karyawan yang merasa aman cenderung lebih produktif dan lebih siap menghadapi tantangan.

7.

Mengurangi Potensi Kerugian

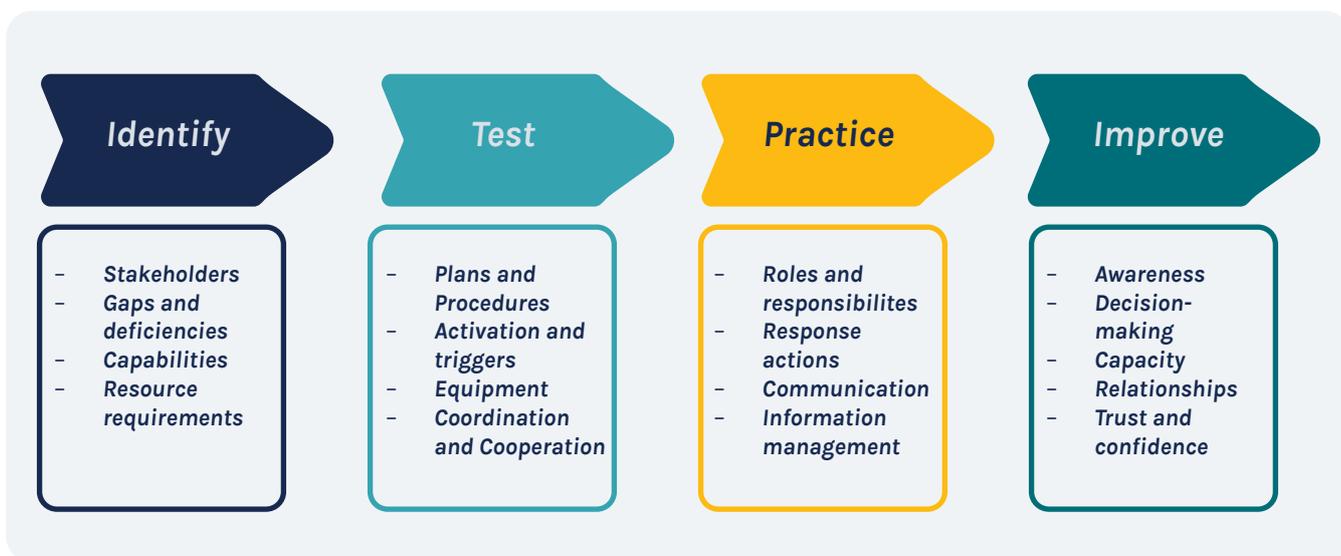
Respons krisis yang efektif dapat mengurangi dampak finansial dan risiko reputasi yang mungkin timbul akibat krisis. Pelatihan karyawan memastikan bahwa mereka tahu apa yang harus dilakukan untuk melindungi aset, mencegah kesalahan, dan mendukung upaya pemulihan sehingga mengurangi potensi kerugian bagi perusahaan.

Dengan demikian, pelatihan manajemen krisis untuk seluruh karyawan dapat dikatakan sangat penting agar semua individu dalam organisasi memiliki kesiapan dasar untuk menghadapi situasi darurat.

b) Tahapan Pelatihan Karyawan tentang Manajemen Krisis

Pada tahap awal, pelatihan dalam bentuk grup diskusi dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan memahami siapa saja pihak yang harus dilibatkan dalam merespons krisis, kapasitas apa yang ada di dalam organisasi, dan potensi kesenjangan yang mungkin menjadi hambatan selama krisis. Sama seperti kemampuan lainnya, kemampuan dalam merespons krisis secara tepat juga tidak bisa dilatih hanya dalam waktu sekali. Oleh karena itu, dibutuhkan pelatihan rutin agar karyawan dapat memahami jenis-jenis krisis, berbagai skenario krisis, dan bagaimana cara tepat dalam menghadapinya.

Setelah memberikan pemahaman dasar tentang krisis, pelatihan dapat dilanjutkan dengan simulasi krisis dan evaluasi performa. Kegiatan ini memungkinkan organisasi untuk dapat mengukur rencana dan struktur yang ada dalam lingkungan yang realistis.

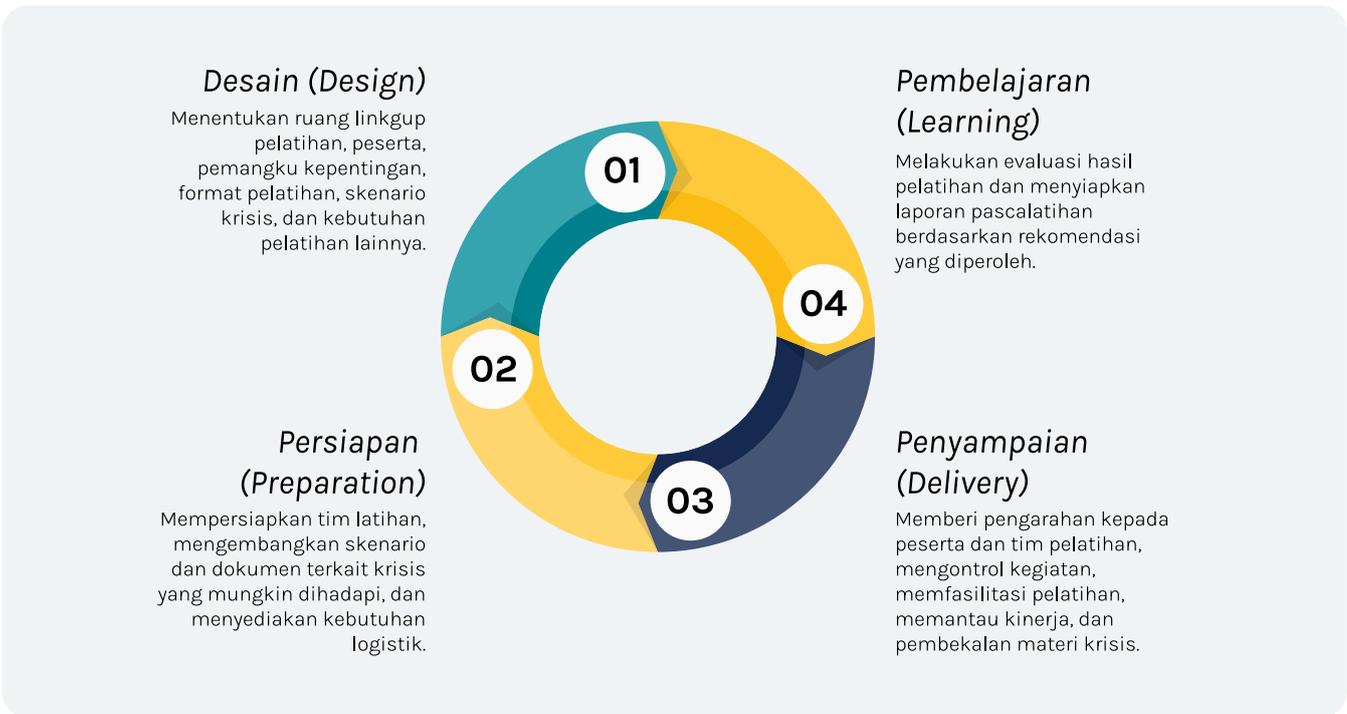


Gambar 3.1 Tahapan pelatihan manajemen krisis

Sumber: GISF & OSAC Guide, 2023, p.8



Pelatihan manajemen krisis yang efektif memerlukan struktur yang tepat, rencana yang komprehensif, dan pelatihan berkelanjutan yang memanfaatkan keahlian karyawan sebagai strategi dalam mengembangkan kemampuan respons krisis organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkan desain pelatihan yang mumpuni agar kemampuan karyawan dalam melakukan manajemen krisis dapat berkembang.



Gambar 3.2 Pola Penyusunan Pelatihan Manajemen Krisis
Sumber: GISF & OSAC Guide, 2023, diolah kembali oleh Tim Penyusun



3.4

Rekomendasi Perangkat (*Tools*) untuk Komunikasi Tim

Dalam konteks krisis komunikasi, memiliki alat kolaborasi dan komunikasi yang efektif sangat penting untuk mempercepat koordinasi dan respons. Berikut adalah beberapa tool yang direkomendasikan:

1. **Whatsapp:** Aplikasi pesan populer yang kini memiliki fitur komunitas, memungkinkan pembuatan saluran di dalamnya untuk mengelola berbagai kelompok diskusi dan pengumuman.
2. **Slack:** Platform komunikasi yang memungkinkan percakapan *real-time*, berbagi dokumen, dan integrasi dengan berbagai aplikasi lain, ideal untuk koordinasi tim krisis.
3. **Microsoft Teams:** Menawarkan fitur *chat*, *video conferencing*, dan kolaborasi dokumen dalam satu platform, mempermudah komunikasi dan kerja sama tim.
4. **Telegram:** Aplikasi pesan yang menawarkan fitur grup besar, saluran publik, dan keamanan *end-to-end*, ideal untuk komunikasi massal dan aman.
5. **Google Chat:** Bagian dari Google Workspace, menawarkan obrolan tim yang terintegrasi dengan aplikasi Google lainnya, memfasilitasi komunikasi yang efisien.
6. **Trello:** Alat manajemen proyek berbasis papan yang membantu tim melacak tugas, tenggat waktu, dan tanggung jawab dengan visual yang mudah dipahami.
7. **Zoom:** Platform video conferencing yang menyediakan fitur rapat virtual, webinar, dan rekaman, memungkinkan diskusi langsung dan koordinasi cepat.
8. **Google Workspace:** Paket aplikasi yang mencakup Gmail, Google Drive, Google Docs, dan Google Meet, mendukung kolaborasi dokumen secara *real-time* dan komunikasi yang terintegrasi.
9. **Basecamp:** Alat manajemen proyek yang menggabungkan *to-do lists*, dokumen, file, dan obrolan tim dalam satu platform untuk koordinasi proyek yang lebih baik.
10. **Notion:** Alat *all-in-one* yang memungkinkan pembuatan catatan, database, tugas, dan manajemen proyek, sangat fleksibel untuk berbagai kebutuhan organisasi.

Alasan Pentingnya Alat Kolaborasi dan Komunikasi:

- 1. Meningkatkan Koordinasi dan Konsistensi:** SOP yang jelas dan penggunaan alat komunikasi yang tepat memastikan semua anggota tim memahami peran dan tanggung jawab masing-masing.
- 2. Memastikan Kecepatan Respons:** Alat kolaborasi yang efisien memungkinkan tim untuk bertindak cepat dalam merespons krisis.
- 3. Mengurangi Risiko Kesalahan:** Dengan komunikasi yang terstruktur, kemungkinan kesalahan yang dapat memperburuk situasi dapat dikurangi.
- 4. Sebagai Dokumentasi dan Pembelajaran:** Alat kolaborasi membantu mendokumentasikan tindakan yang diambil dan mendukung evaluasi serta pembelajaran untuk perbaikan di masa mendatang.

Penggunaan alat-alat ini, bersama dengan SOP yang komprehensif, akan memastikan organisasi siap dan mampu menghadapi krisis dengan cara yang terstruktur dan efektif.

3.5

Studi Kasus Pembentukan Tim Manajemen Krisis NGO/CSO

Salah satu NGO/CSO yang telah melakukan pembentukan tim *PR Crisis* adalah Greenpeace. Organisasi internasional yang bergerak mengampanyekan isu lingkungan ini menyadari bahwa kampanye yang dijalankan tidak selamanya dapat diterima dengan baik. Akan ada gesekan, baik dengan pihak internal maupun eksternal, yang berpotensi menyebabkan krisis.

Pada 2018, misalnya, Greenpeace dituding melakukan *black campaign* dan menjadi objek pemberitaan *online* berjudul "Greenpeace Dinilai Tabrak Regulasi"¹⁰ yang menginformasikan bahwa apa yang dilakukan Greenpeace dianggap merugikan perekonomian Indonesia karena telah mengancam hilangnya mata pencaharian 17 juta buruh kelapa sawit.¹¹

Sentimen negatif tersebut tentu berdampak signifikan terhadap citra Greenpeace Indonesia di mata publik dengan adanya penurunan kepercayaan dari *stakeholder*, pendukung, dan masyarakat luas.



Oleh karena itu, Greenpeace memberdayakan tim *media campaigner* untuk melakukan kegiatan *media relations* yang mencakup penyebaran informasi dan kerja sama dengan berbagai media, yang bertujuan untuk menyampaikan pesan kampanye kepada khalayak sehingga Greenpeace Indonesia bisa mendapatkan dukungan publik dan citra organisasi yang positif.

Membangun hubungan yang baik dengan media massa, baik cetak maupun *online*, adalah hal yang selalu dilakukan oleh Greenpeace Indonesia. Adapun strategi yang dilakukan NGO tersebut dalam menjaga reputasi adalah dengan memantau media secara berkala, menjaga komunikasi dengan berbagai media, dan memberikan informasi terkait program yang akan dijalankan kepada media.¹²

Dalam kasus pemberitaan *black campaign* di atas, Greenpeace menulis *press release* yang dikirimkan kepada media untuk menyebarkan pesan kampanye dan temuan-temuan organisasi agar dapat disampaikan kepada khalayak. Untuk menguatkan narasi, Greenpeace juga memberikan data yang lengkap dan aktual serta narasumber yang kredibel sebagai *spokesperson*.

Greenpeace juga melakukan *media gathering* untuk memperkenalkan Greenpeace, menjalin kedekatan dengan media, dan menggali pandangan para jurnalis atau wartawan tentang isu yang sedang terjadi. *Media trip* juga menjadi bagian dari strategi komunikasi krisis yang dilakukan Greenpeace untuk menggali informasi terkini dari para jurnalis dan memberikan kesempatan langsung kepada media untuk mendapatkan siaran eksklusif pada beritanya.¹³

Berdasarkan kasus Greenpeace Indonesia ini, dapat dilihat bahwa pembentukan Tim *PR Crisis* adalah langkah krusial yang harus dilakukan oleh setiap organisasi untuk memastikan bahwa mereka siap menghadapi krisis dengan cara yang profesional dan strategis. Tim ini dibentuk untuk membantu mengelola komunikasi, mengendalikan narasi, dan memitigasi dampak negatif, serta mempersiapkan organisasi untuk pemulihan yang efektif pascakrisis. Dengan demikian, organisasi dapat menjaga reputasi dan memastikan keberlanjutan jangka panjang.

Namun, dalam beberapa kasus, organisasi mungkin saja tidak melakukan pembentukan tim manajemen krisis secara tepat sehingga penanganan krisis menjadi tidak efektif. Untuk itu, kenali beberapa kesalahan umum yang mungkin terjadi dalam pembentukan tim manajemen krisis berikut ini.

¹⁰ Sawit Indonesia (2018)

¹¹ GAPKI (2018)

¹² Widyasari, I. & Lintangdesi, A. (2020). Strategi Media Relations Greenpeace Indonesia Dalam Meningkatkan Citra Organisasi, *Communication*, 11 (2), p. 151

Kesalahan

Pencegahan

Tim *PR Crisis* dibentuk tanpa mempertimbangkan keahlian dan pengalaman yang diperlukan untuk menangani krisis tertentu.

- Identifikasi keterampilan dan pengalaman yang diperlukan berdasarkan jenis krisis yang mungkin dihadapi.
- Libatkan anggota dari berbagai departemen dengan keahlian relevan, seperti komunikasi, hukum, manajemen risiko, dan operasional.
- Pastikan anggota tim mendapatkan pelatihan reguler tentang manajemen krisis dan komunikasi.

Tidak memiliki rencana krisis yang jelas dan tidak melakukan simulasi atau latihan krisis secara berkala.

- Buat dan dokumentasikan rencana krisis secara tertulis, yang mencakup prosedur operasional standar, jalur komunikasi, dan tanggung jawab anggota tim.
- Lakukan latihan simulasi krisis secara berkala untuk memastikan semua anggota tim memahami peran dan tanggung jawab masing-masing.
- Evaluasi dan perbarui rencana krisis secara rutin berdasarkan hasil latihan dan perubahan dalam organisasi.

Kurangnya komunikasi yang jelas dan terkoordinasi di antara anggota tim dan dengan pemangku kepentingan.

- Tentukan saluran komunikasi yang jelas dan efektif untuk digunakan selama krisis.
- Adakan rapat rutin selama krisis untuk memastikan semua anggota tim berada di halaman yang sama.
- Siapkan pesan kunci yang konsisten dan pastikan semua anggota tim memahami dan dapat menyampaikannya dengan jelas.

Menunda respons atau tidak segera mengambil tindakan saat krisis terjadi.

- Tetapkan proses eskalasi yang jelas sehingga masalah dapat diidentifikasi dan ditangani dengan cepat.
- Pastikan tim manajemen krisis selalu siap siaga dan dapat diaktifkan kapan saja, termasuk di luar jam kerja.
- Beri wewenang dan tanggung jawab kepada tim untuk membuat keputusan cepat dalam situasi darurat.

Menunda respons atau tidak segera mengambil tindakan saat krisis terjadi.

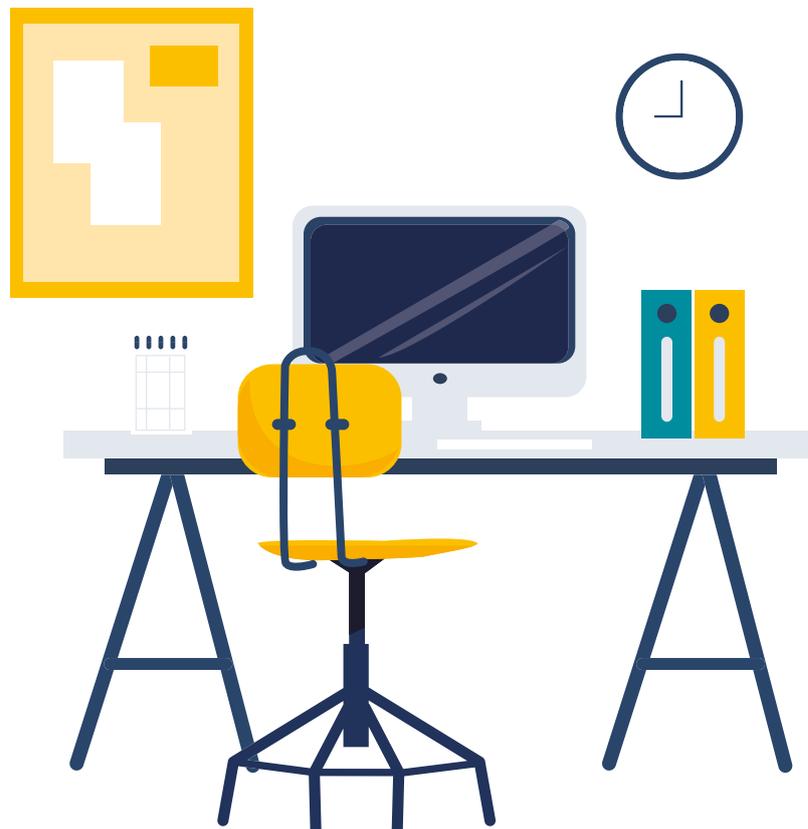
- Pastikan ada saluran komunikasi yang terbuka dan teratur dengan karyawan.
- Sampaikan informasi secara jelas dan transparan kepada karyawan untuk mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan.
- Sediakan dukungan dan sumber daya bagi karyawan yang mungkin terkena dampak langsung dari krisis.

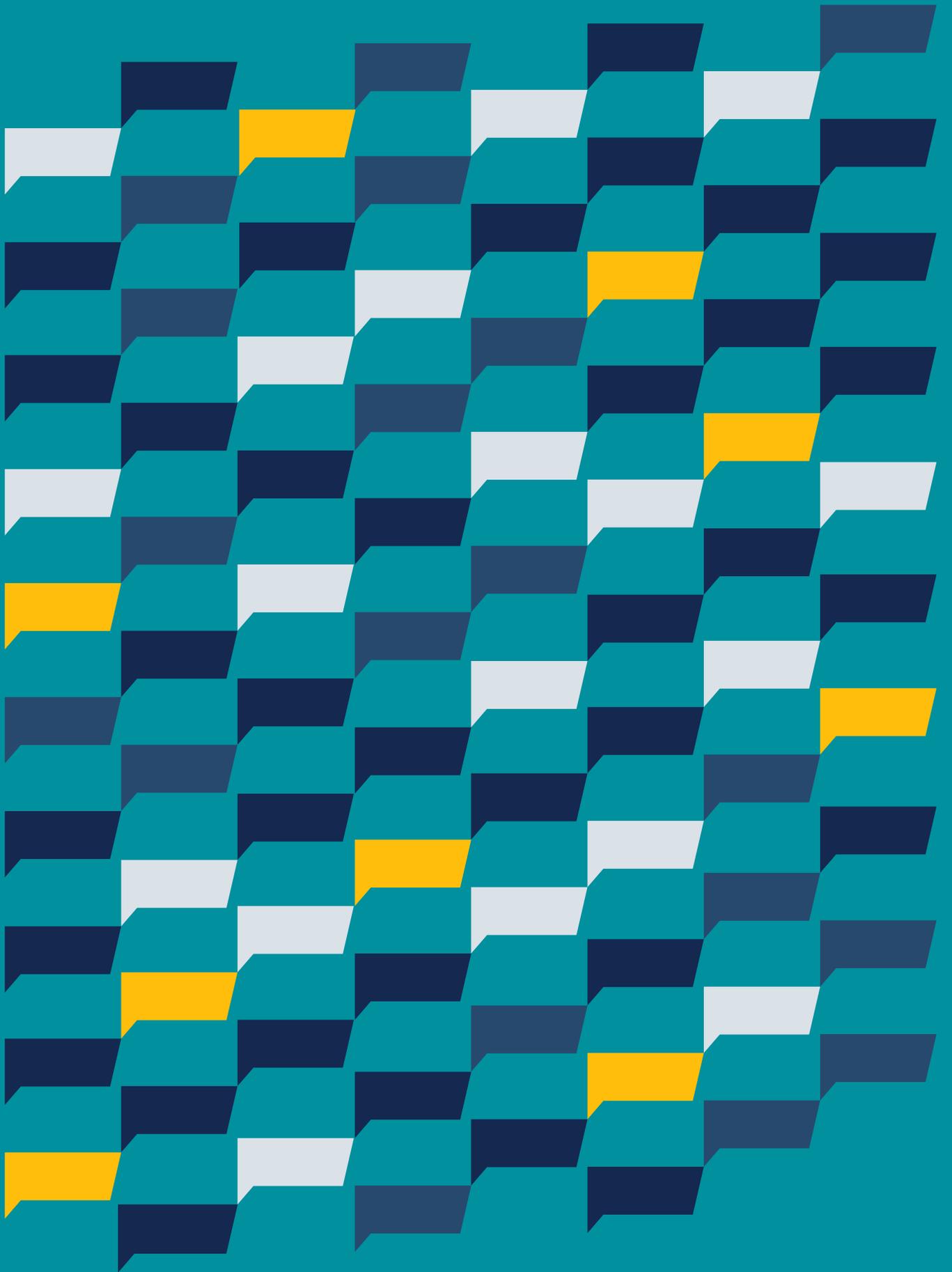


Kesalahan	Pencegahan
<p>Tidak mengevaluasi respons krisis setelah kejadian atau mengabaikan umpan balik yang diterima.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lakukan evaluasi menyeluruh setelah krisis untuk menilai mana tindakan yang berhasil dan mana yang tidak. • Dokumentasikan pembelajaran dari krisis untuk meningkatkan respons di masa depan. • Minta dan perhatikan umpan balik dari semua pemangku kepentingan untuk memperbaiki rencana krisis.

Tabel 8. Pembentukan tim manajemen krisis

Dengan memperhatikan aspek-aspek di atas, organisasi dapat meningkatkan kesiapan dalam menghadapi krisis dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi.





BAB 4

Penanganan *PR Crisis*

4

Penanganan *PR Crisis*

4.1

Identifikasi Awal dan Evaluasi Situasi

Untuk mengidentifikasi *PR Crisis*, lihat dan identifikasi akar penyebab adanya krisis. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan Analisis Akar Penyebab yang terdapat pada bab 2. Agar identifikasi dapat berjalan, NGO/CSO membutuhkan tools yang dapat digunakan untuk memantau, menganalisis, dan menilai situasi secara efektif. Berikut beberapa alat yang dapat digunakan:

1.

Media Monitoring Tools:

Google Alert: Meskipun tim manajemen krisis bertanggung jawab dalam perencanaan dan pengambilan keputusan utama, situasi darurat sering kali menuntut tindakan cepat dari seluruh karyawan. Pelatihan memungkinkan setiap karyawan memiliki pemahaman dasar tentang tindakan pertama yang perlu dilakukan, seperti evakuasi, penggunaan alat darurat, atau komunikasi dengan pihak yang berwenang.

Isentia: Menggabungkan percakapan di media sosial, dengan berita media, dan data survei untuk memberikan pandangan menyeluruh tentang apa yang orang katakan, pikirkan, dan rasakan tentang organisasi.

Meltwater: Alat ini memungkinkan pemantauan media secara *real-time*, baik dari media sosial maupun berita *online*, untuk mengidentifikasi potensi krisis.

Mention: Memantau *brand mentions* di seluruh internet, termasuk media sosial, blog, dan forum.

Cision: *Tools* pemantauan media yang komprehensif, memungkinkan perusahaan untuk melacak liputan media dan tren percakapan.



2.

Social Media Analytics Tools:

NolimitID: Menawarkan berbagai fitur penting untuk analisis media sosial dan digital, termasuk analisis *real-time* untuk memantau metrik media sosial, analisis isu, memantau percakapan dengan kata kunci spesifik dan analisis sentimen untuk memahami persepsi audiens terhadap organisasi.

Hootsuite: Selain untuk mengelola media sosial, Hootsuite juga memiliki fitur untuk memantau dan menganalisis percakapan yang terkait dengan suatu organisasi.

Brandwatch: Alat analisis media sosial ini dapat digunakan untuk memantau percakapan *online* dan mengidentifikasi tren negatif yang mungkin menjadi potensi krisis.

Sprout Social: Menyediakan analisis mendalam dan pelacakan sentimen untuk membantu mengidentifikasi potensi krisis di media sosial.

3.

Sentiment Analysis Tools:

Lexalytics: Tools ini dapat digunakan untuk menganalisis teks dan menilai sentimen dari berbagai sumber teks, serta membantu mengidentifikasi potensi krisis berdasarkan perubahan sentimen.

MonkeyLearn: Menyediakan alat analisis sentimen yang dapat digunakan untuk memantau umpan balik penerima manfaat dan percakapan di media sosial.

4.

Crisis Management Tools:

Crisp Thinking: Memantau dan menganalisis risiko online, termasuk ancaman potensial yang dapat berkembang menjadi krisis.

Signal AI: Menggunakan AI untuk memantau dan mengidentifikasi ancaman reputasi dari berbagai sumber informasi.

5.

Survey Tools:

SurveyMonkey: Menggunakan survei untuk mendapatkan umpan balik langsung dari penerima manfaat tentang potensi krisis.

Dengan menggunakan kombinasi alat-alat di atas, NGO/CSO dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai potensi krisis dan membantu organisasi dalam mengambil tindakan proaktif untuk mengatasinya.

4.2

Strategi Komunikasi Krisis

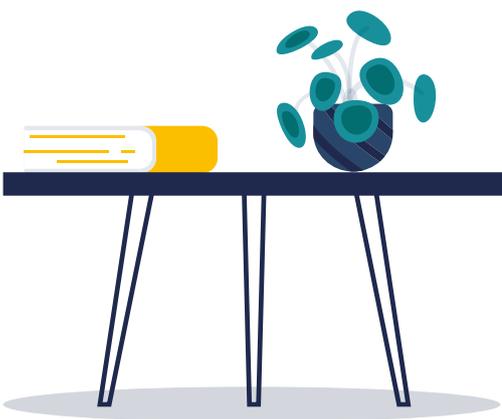
Strategi komunikasi krisis adalah rencana yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mempersiapkan, merespons, dan mengelola situasi krisis secara efektif. Tujuan utama dari strategi ini adalah untuk melindungi reputasi organisasi, meminimalisasi kerusakan, dan memastikan pemulihan yang cepat dan efisien.

a) Komunikasi Internal yang Efektif

Salah satu kesalahan yang mungkin terjadi saat terjadi krisis adalah memprioritaskan respons dan komunikasi eksternal sehingga mengesampingkan komunikasi internal. Padahal, penting bagi organisasi untuk memberikan informasi yang transparan kepada staf agar situasi krisis dapat segera diatasi. Berikut ini adalah hal-hal yang perlu dilakukan oleh NGO/CSO untuk membangun komunikasi internal yang efektif saat krisis.



Gambar 4.1 Membangun komunikasi internal saat terjadi krisis.



Panduan Praktis Komunikasi Krisis Internal

- **Tetap tenang**
Untuk mengurangi kepanikan saat terjadi krisis, upayakan agar seluruh tim dapat berkomunikasi dengan tenang.
- **Transparan**
Berikan informasi yang layak diketahui oleh seluruh staf atau anggota organisasi
- **Gunakan kanal yang tepat**
Pastikan komunikasi dilakukan melalui kanal yang dapat diakses secara *real-time*, seperti *WhatsApp group* atau *grup chat* lainnya, agar seluruh pihak dapat menerima dan merespons pesan dengan cepat.
- **Pakai kalimat yang jelas dan sederhana**
Hindari penggunaan jargon dan sampaikan pesan yang mudah dipahami oleh semua pihak.
- **Sediakan informasi kontak yang jelas**
Pastikan semua staf mengetahui siapa pihak yang dapat segera dihubungi jika ada pertanyaan atau butuh bantuan.
- **Jaga rahasia**
Dalam situasi tertentu, mungkin terdapat informasi yang sensitif. Upayakan agar informasi yang dibagikan sesuai dengan kebijakan kerahasiaan organisasi.

b) Komunikasi Eksternal yang Terukur dan Konsisten

Dalam situasi krisis, NGO/CSO perlu menerapkan strategi komunikasi yang terukur dan konsisten untuk menjaga kepercayaan publik dan memastikan pesan yang disampaikan jelas dan akurat. Berikut adalah panduan praktis untuk mencapai hal tersebut.

Aktivasi tim manajemen krisis dan rencana komunikasi krisis	Aktivasi tim manajemen krisis dan buat rencana komunikasi krisis yang mencakup skenario potensial, prosedur tanggap darurat, dan alur komunikasi.
Identitas krisis	Lakukan analisis cepat untuk memahami skala dan dampak krisis. Pastikan semua informasi yang diperoleh akurat dan berdasarkan fakta.
Tentukan pesan kunci	Tentukan pesan utama yang perlu disampaikan kepada publik terkait krisis yang terjadi.

<p>Tentukan saluran komunikasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Media Sosial: Gunakan media sosial untuk memberikan update secara cepat dan menjawab pertanyaan publik. • Situs Web: Update informasi terbaru di situs web resmi organisasi. • Media Tradisional: Siapkan siaran pers dan jalin komunikasi dengan media untuk memastikan pesan yang akurat tersebar luas. • Pertemuan Tatap Muka: Jika diperlukan, adakan pertemuan dengan <i>stakeholder</i> dan masyarakat untuk menjelaskan situasi secara langsung.
<p>Penyampaian pesan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tentukan juru bicara (<i>spokesperson</i>) yang kompeten dan kredibel dalam menyampaikan informasi kepada publik. • Sampaikan pesan secara jujur dan terbuka, akui masalah yang terjadi dan solusi yang sedang diupayakan. • Tunjukkan empati kepada pihak yang terkena dampak. • Siapkan daftar pertanyaan yang mungkin muncul dan jawaban yang tepat dan jelas. • Berikan <i>update</i> secara berkala untuk menunjukkan progres dan upaya penyelesaian krisis.
<p>Monitoring dan evaluasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan alat <i>monitoring</i> untuk memantau reaksi publik dan media terhadap komunikasi yang disampaikan. • Evaluasi efektivitas komunikasi dan lakukan penyesuaian jika diperlukan untuk meningkatkan hasil.

Tabel 9. Panduan praktis komunikasi eksternal saat krisis

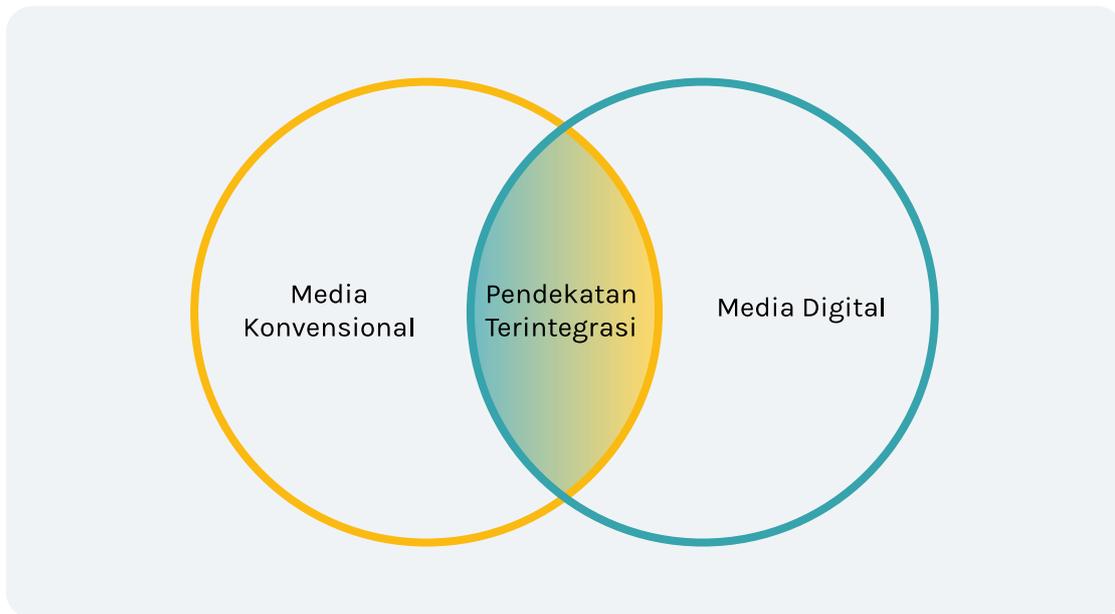


4.3

Penanganan Media dalam Komunikasi Krisis

a) Pendekatan Media Konvensional dan Media Digital

Media konvensional (seperti surat kabar, televisi, dan radio) memiliki karakteristik yang berbeda dengan media digital (seperti media sosial, situs web, dan blog). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan terintegrasi antara media konvensional dengan media digital agar organisasi dapat mengelola krisis secara efektif.



Gambar 4.2 Pendekatan media konvensional dan media digital.

Pendekatan Media Konvensional	Pendekatan Media Digital	Pendekatan Terintegrasi
<p>Siaran Pers (Press Release)</p> <ul style="list-style-type: none">Sampaikan informasi yang singkat, jelas, dan padat dengan disertai fakta-fakta utama dan langkah-langkah yang akan diambil oleh organisasi dalam menangani krisis.Kirimkan siaran pers ke jaringan media yang relevan dan pastikan jurnalis mendapat informasi yang akurat.	<p>Media Sosial</p> <ul style="list-style-type: none">Gunakan platform media sosial (seperti X, Facebook, Instagram) untuk memberikan update cepat dan merespons pertanyaan atau kekhawatiran publik.Pantau reaksi publik dan media secara real-time untuk mengidentifikasi isu yang muncul dan menyesuaikan strategi komunikasi.	<p>Konsistensi Pesan</p> <p>Pastikan pesan yang diinformasikan di seluruh platform, baik media konvensional maupun media digital, konsisten (termasuk kata-kata kunci, nada, dan informasi yang disampaikan).</p>

Pendekatan Media Konvensional	Pendekatan Media Digital	Pendekatan Terintegrasi
<p>Konferensi Pers</p> <ul style="list-style-type: none"> Selenggarakan konferensi pers untuk memberikan informasi langsung dan menjawab pertanyaan media. Pilih waktu dan tempat yang tepat untuk memaksimalkan jangkauan. Pastikan juru bicara dapat menangani berbagai macam pertanyaan dengan tenang dan profesional. 	<p>Situs Web Resmi</p> <ul style="list-style-type: none"> Buat halaman khusus di situs web resmi yang berisi informasi lengkap tentang krisis, termasuk siaran pers, FAQ, dan <i>update</i> terbaru. Perbarui informasi secara berkala untuk menunjukkan progres dan langkah-langkah yang diambil. 	<p>Koordinasi Tim</p> <ul style="list-style-type: none"> Lakukan koordinasi antara tim yang menangani media konvensional dan media digital agar dapat saling mendukung dan tidak terjadi kesalahan informasi yang saling bertentangan. Lakukan <i>briefing</i> rutin untuk memastikan semua anggota tim memiliki informasi terbaru dan memahami perkembangan situasi.
<p>Wawancara Media</p> <ul style="list-style-type: none"> Fokus pada pesan kunci dan jangan tergoda untuk memberikan komentar spekulatif. Jawab pertanyaan dengan jujur dan transparan. Jika tidak memiliki informasi lengkap, berjanjilah untuk memberikan <i>update</i> setelah mendapatkan detail lebih lanjut. 	<p>Email dan Newsletter</p> <ul style="list-style-type: none"> Kirim email atau <i>newsletter</i> kepada <i>stakeholder</i> untuk memberikan informasi lengkap dan personal. Sertakan detail informasi yang jelas tentang situasi krisis dan tindakan yang diambil untuk mengatasinya. 	<p>Koordinasi Tim</p> <ul style="list-style-type: none"> Gunakan media digital untuk merespons krisis secara cepat agar organisasi dapat segera mengatasi rumor dan misinformasi. Gunakan media konvensional untuk menjangkau audiens yang lebih luas.

Tabel 10. Pendekatan media konvensional, media digital, dan pendekatan terintegrasi.



b) Keterlibatan Jurnalis dan Influencer

- **Jurnalis**

Peran jurnalis dalam komunikasi krisis organisasi sangat penting dan multifaset. Berikut adalah beberapa peran yang dimainkan jurnalis dalam konteks ini:

- 1. Penyampaian Informasi:** Jurnalis bertanggung jawab dalam menyampaikan informasi yang akurat dan terkini kepada publik. Dalam situasi krisis, informasi ini dapat berupa pernyataan resmi dari organisasi, perkembangan terbaru, dan langkah-langkah yang diambil untuk mengatasi krisis tersebut.
- 2. Verifikasi Fakta:** Jurnalis berperan penting dalam memastikan bahwa berita yang disampaikan adalah benar dan dapat dipercaya. Dengan keterlibatan jurnalis, rumor dan informasi yang salah dapat dicegah sehingga tidak mudah menyebar dan memperburuk situasi krisis.
- 3. Menyediakan Perspektif:** Jurnalis membantu menyediakan konteks dan perspektif terhadap situasi krisis. Mereka dapat menggali latar belakang, menyajikan analisis, dan memberikan sudut pandang yang lebih luas sehingga publik dapat memahami situasi krisis dengan lebih baik.
- 4. Pengawas dan Penyeimbang:** Dalam krisis, jurnalis berperan sebagai pengawas independen yang memantau tindakan organisasi dan pemerintah. Mereka memastikan bahwa pihak-pihak yang bertanggung jawab bertindak secara transparan dan akuntabel, serta mematuhi standar etika.
- 5. Mediator antara Organisasi dan Publik:** Jurnalis sering kali berfungsi sebagai perantara antara organisasi yang menghadapi krisis dengan publik. Mereka menyampaikan pertanyaan publik kepada organisasi dan sebaliknya, membantu menjaga komunikasi yang terbuka dan efektif.
- 6. Edukator Publik:** Jurnalis juga dapat berperan sebagai pihak yang mampu mengedukasi publik tentang cara-cara menghadapi krisis, langkah-langkah pencegahan, dan tindakan yang dapat diambil untuk melindungi diri sendiri dan komunitas.
- 7. Membangun Narasi:** Jurnalis membangun narasi yang memengaruhi persepsi publik terhadap krisis dan cara organisasi menanganinya. Narasi ini dapat berpengaruh terhadap reputasi organisasi jangka panjang dan kepercayaan publik.
- 8. Penyebar Harapan dan Kepedulian:** Dalam situasi krisis, jurnalis juga bisa berperan dalam menyebarkan cerita-cerita tentang kepedulian, bantuan, dan solidaritas. Ini membantu menjaga semangat dan moral publik, serta menunjukkan adanya upaya bersama dalam mengatasi krisis.

- **Influencer**

Peran *influencer* dalam komunikasi krisis organisasi semakin signifikan seiring dengan meningkatnya pengaruh mereka di media sosial dan platform digital. Berikut adalah beberapa peran yang dimainkan *influencer* dalam konteks ini:

- **Penyebarnya Informasi:**

Influencer dapat menyebarkan informasi resmi dari organisasi secara cepat dan luas. Dengan jumlah pengikut yang besar, keterlibatan mereka mampu menjangkau audiens yang mungkin tidak terjangkau oleh saluran komunikasi tradisional.

- **Penjaga Reputasi:**

Influencer yang memiliki reputasi baik dapat membantu menjaga atau memulihkan reputasi organisasi selama krisis. Testimoni positif atau dukungan dari *influencer* dapat meningkatkan kepercayaan publik terhadap organisasi.

- **Pemberi Perspektif:**

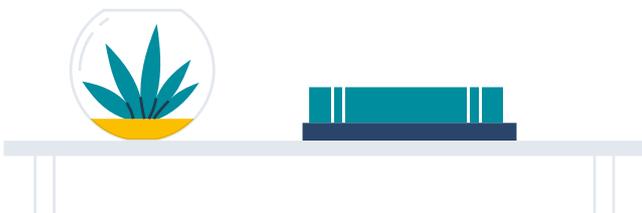
Influencer sering kali memiliki hubungan yang lebih personal dan terpercaya dengan pengikut mereka. Mereka dapat memberikan perspektif yang empatik terhadap situasi krisis sehingga audiens dapat memahami dan merespons krisis dengan lebih baik.

- **Mediator antara Organisasi dan Publik:**

Influencer dapat berperan sebagai mediator antara organisasi dan publik dengan cara menyampaikan pertanyaan dan kekhawatiran publik kepada organisasi, serta menyampaikan jawaban dan tindakan organisasi kembali kepada publik.

- **Penggerak Tindakan:**

Dengan pengaruh yang cukup signifikan tersebut, *influencer* dapat memobilisasi pengikut untuk mengambil tindakan tertentu, seperti berdonasi, menyebarkan pesan positif, atau mengikuti protokol keselamatan yang disarankan.



- **Pembentuk Opini Publik:**

Influencer memiliki kemampuan untuk membentuk opini publik dan memengaruhi persepsi publik terhadap krisis dan respons organisasi. Pendapat mereka sering kali dianggap lebih autentik dan dapat dipercaya dibandingkan pernyataan resmi dari organisasi dan media konvensional.

- **Menyebarkan Narasi Positif:**

Dalam situasi krisis, *influencer* dapat membantu menyebarkan narasi positif, seperti kisah-kisah tentang upaya pemulihan, solidaritas, dan bantuan. Hal ini dapat membantu mengurangi kepanikan dan membangun optimisme di kalangan publik.

- **Edukator Publik:**

Influencer dapat berperan dalam mengedukasi publik terkait aspek-aspek krisis, seperti langkah-langkah pencegahan, informasi kesehatan, dan tindakan darurat lainnya dengan cara yang lebih mudah dipahami dan sesuai dengan kondisi audiens.

- **Monitoring dan Feedback:**

Influencer juga dapat membantu memantau sentimen publik dan memberikan umpan balik kepada organisasi tentang bagaimana pesan mereka diterima dan dipahami. Ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi komunikasi krisis secara lebih efektif.



4.4

Kesiapan materi dan informasi publik

a) Persiapan Siaran Pers (Press Release)

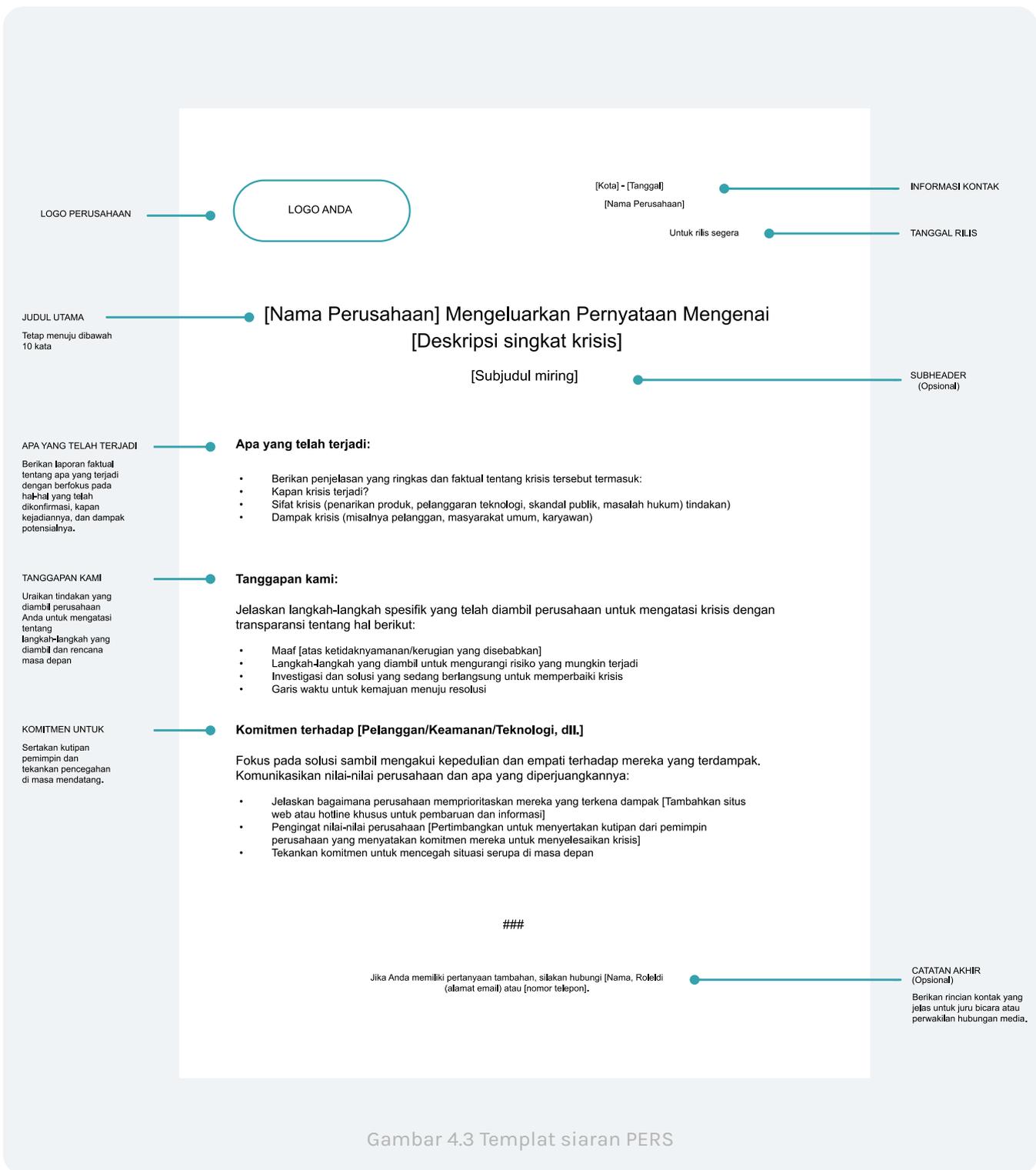
Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu dipersiapkan saat organisasi akan menyampaikan siaran pers kepada media konvensional.

Informasi yang akurat	<ul style="list-style-type: none">• Identifikasi akar penyebab masalah yang menyebabkan terjadinya krisis.• Pastikan semua informasi yang diperoleh adalah akurat dan sudah diverifikasi.
Pesan kunci	<ul style="list-style-type: none">• Identifikasi pesan kunci yang ingin disampaikan.• Tunjukkan transparansi dan empati dalam pesan tersebut.
Struktur siaran pers	<ul style="list-style-type: none">• Judul yang ringkas, namun menarik perhatian dan menggambarkan inti pertanyaan.• Sampaikan informasi paling penting di awal (5W + 1H)• Tambahkan informasi latar belakang, dampak krisis, dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasinya.• Sertakan kutipan resmi dari stakeholder atau juru bicara yang memiliki kredibilitas tinggi.• Sertakan informasi kontak untuk pertanyaan lebih lanjut dari media.
Review	<ul style="list-style-type: none">• Pastikan pesan yang disampaikan bersifat konsisten dan tidak ada kontradiksi.• Lakukan verifikasi fakta sebelum siaran pers dikirimkan untuk memastikan akurasinya.
Distribusi	<ul style="list-style-type: none">• Kirimkan siaran pers ke daftar media yang relevan.• Publikasikan juga di situs web resmi dan informasikan melalui platform media sosial organisasi.

Tabel 11. Persiapan Siaran Pers



Template siaran PERS:



Gambar 4.3 Templat siaran PERS

Untuk lebih jelasnya, Anda bisa mempelajari contoh siaran pers yang dipublikasikan Boeing saat terjadi krisis pada Januari 2024, yakni ketika penerbangan Alaska Airlines AS1282 yang melayani rute antara Portland dan Ontario mengalami masalah tekanan udara yang disebabkan oleh terlepasnya sumbat pintu darurat di bagian belakang kabin. ([Lampiran Siaran Pers](#))

b) Persiapan Materi Tanya Jawab (FAQ)

Berikut ini adalah beberapa hal yang perlu dipersiapkan saat organisasi akan menyediakan tanya jawab (FAQ) terkait krisis.

Daftar pertanyaan	<ul style="list-style-type: none">• Buat daftar pertanyaan yang mungkin diajukan media, donor, dan publik.• Identifikasi pertanyaan terkait dampak krisis terhadap program kerja dan stakeholder.
Jawaban	<ul style="list-style-type: none">• Buat jawaban yang jelas, ringkas, dan langsung pada intinya.• Berikan jawaban yang transparan dan hindari jawaban yang ambigu atau spekulatif.
Struktur siaran pers	<ul style="list-style-type: none">• Judul yang ringkas, namun menarik perhatian dan menggambarkan inti pertanyaan.• Sampaikan informasi paling penting di awal (5W + 1H)• Tambahkan informasi latar belakang, dampak krisis, dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mengatasinya.• Sertakan kutipan resmi dari stakeholder atau juru bicara yang memiliki kredibilitas tinggi.• Sertakan informasi kontak untuk pertanyaan lebih lanjut dari media.
Review dan validasi	<ul style="list-style-type: none">• Pastikan semua jawab konsisten dan sesuai dengan pesan kunci dalam siaran pers.• Lakukan verifikasi fakta pada setiap jawaban untuk memastikan akurasi.
Distribusi	<ul style="list-style-type: none">• Publikasikan FAQ di halaman khusus krisis di situs web resmi organisasi.• Sertakan tautan FAQ dalam siaran pers.• Bagikan tautan FAQ pada platform media sosial untuk menjangkau lebih banyak audiens.

Tabel 12. Persiapan materi tanya jawab (FAQ)



c) Pengelolaan Informasi secara *Real-time*

Melakukan *update* informasi secara *real-time* saat krisis sangat penting untuk menjaga transparansi, mengelola persepsi publik, dan mengurangi penyebaran informasi yang salah. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk mengelola informasi secara *real-time*.

- **Tentukan tim khusus** yang bertanggung jawab dalam memantau situasi terkini, mengumpulkan informasi, dan memberikan *update*. Pastikan semua anggota tim memiliki akses terhadap informasi terbaru.
- **Manfaatkan platform media sosial** seperti X, Facebook, Instagram, dan lainnya untuk memberikan *update* informasi secara cepat dan menjangkau audiens secara luas.
- **Tentukan frekuensi update** berdasarkan tingkat keparahan krisis. Pembaruan informasi dapat dilakukan setiap jam atau beberapa jam sekali, sesuai dengan kebutuhan. Pastikan setiap *update* berisi informasi atau perkembangan terbaru mengenai situasi krisis.
- **Gunakan alat monitoring media sosial** untuk memantau percakapan dan respons publik secara *real-time*. Jawab pertanyaan publik secara cepat untuk mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran mereka.
- **Berikan briefing media** secara berkala untuk memberikan informasi terbaru secara langsung kepada media dan keluarkan siaran pers tambahan jika diperlukan.
- **Gunakan infografis, grafik, atau video** untuk menyampaikan informasi yang kompleks agar lebih mudah dipahami oleh publik.
- **Lakukan analisis respons publik** terhadap pembaruan informasi yang disampaikan dan sesuaikan pesan atau strategi komunikasi berdasarkan umpan balik tersebut.



4.5

Actionable Steps

Untuk mempermudah pengelolaan komunikasi krisis eksternal, gunakan daftar checklist berikut.

No	Pendekatan Media Digital	Pendekatan Terintegrasi
1	Pesan kunci	
2	Siaran pers	
3	Daftar pertanyaan dan jawaban (FAQ)	
4	Juru bicara (spokesperson)	
5	Daftar media	
6	Daftar <i>influencer</i>	
7	Jadwal distribusi siaran pers/ konferensi pers	
8	<i>Briefing</i> media dan <i>influencer</i>	
9	Update informasi	

Tabel 13. Checklist actionable steps.



Studi Kasus

Pada Oktober 2023, sejumlah aktivis Greenpeace Indonesia ditahan oleh kepolisian usai melakukan aksi damai saat menuntut aksi iklim dan menyerukan Pemilu Tanpa Oligarki di Bundaran Hotel Indonesia (HI), Jakarta. Dalam aksi tersebut, para aktivis membawa monster oligarki raksasa berbentuk gurita dengan manekin bertopeng tiga bakal capres, yakni Anies Baswedan, Prabowo Subianto, dan Ganjar Pranowo. Pihak kepolisian mengungkapkan bahwa penangkapan sejumlah aktivis ini dilakukan dengan alasan mengganggu ketertiban umum.¹⁴

Langkah Komunikasi Krisis yang Diambil

1.

Siaran Pers dan Konferensi Pers

Untuk mengatasi krisis yang terjadi, pihak Greenpeace Indonesia yang diwakili oleh Juru Kampanye Hutan Greenpeace Indonesia, Iqbal Damanik, memberikan pernyataan resmi yang mengatakan bahwa aksi damai tersebut dilindungi Undang-Undang No. 32 Tahun 2009 tentang Perlindungan dan Pengelolaan Lingkungan Hidup (PPLH).

Greenpeace Indonesia merilis pernyataan resmi melalui platform media sosial, seperti X dan Facebook, untuk menginformasikan kejadian tersebut kepada publik dan menekankan bahwa aksi protes dilakukan secara damai dan bertujuan untuk menyelamatkan lingkungan dari kerusakan lebih lanjut.

Konferensi pers juga digelar untuk menjelaskan posisi mereka, memberikan informasi tambahan, dan menjawab pertanyaan dari media. Greenpeace menghadirkan juru bicara yang kompeten untuk mengartikulasikan pesan utama mereka dengan jelas dan meyakinkan.

2.

Kolaborasi dengan Organisasi Lain

Greenpeace bekerja sama dengan organisasi lingkungan lainnya dan jaringan masyarakat sipil untuk menggalang dukungan dan tekanan kepada pemerintah agar segera membebaskan para aktivis. Mereka bergerak dengan didampingi kuasa hukum dari sejumlah organisasi masyarakat sipil, seperti Komisi untuk Orang Hilang dan Korban Tindak Kekerasan (KontraS), Lembaga Bantuan Hukum (LBH) Jakarta, LBH Pers, dan IM57+ Institute, yang tergabung dalam Tim Advokasi untuk Demokrasi (TAUD).

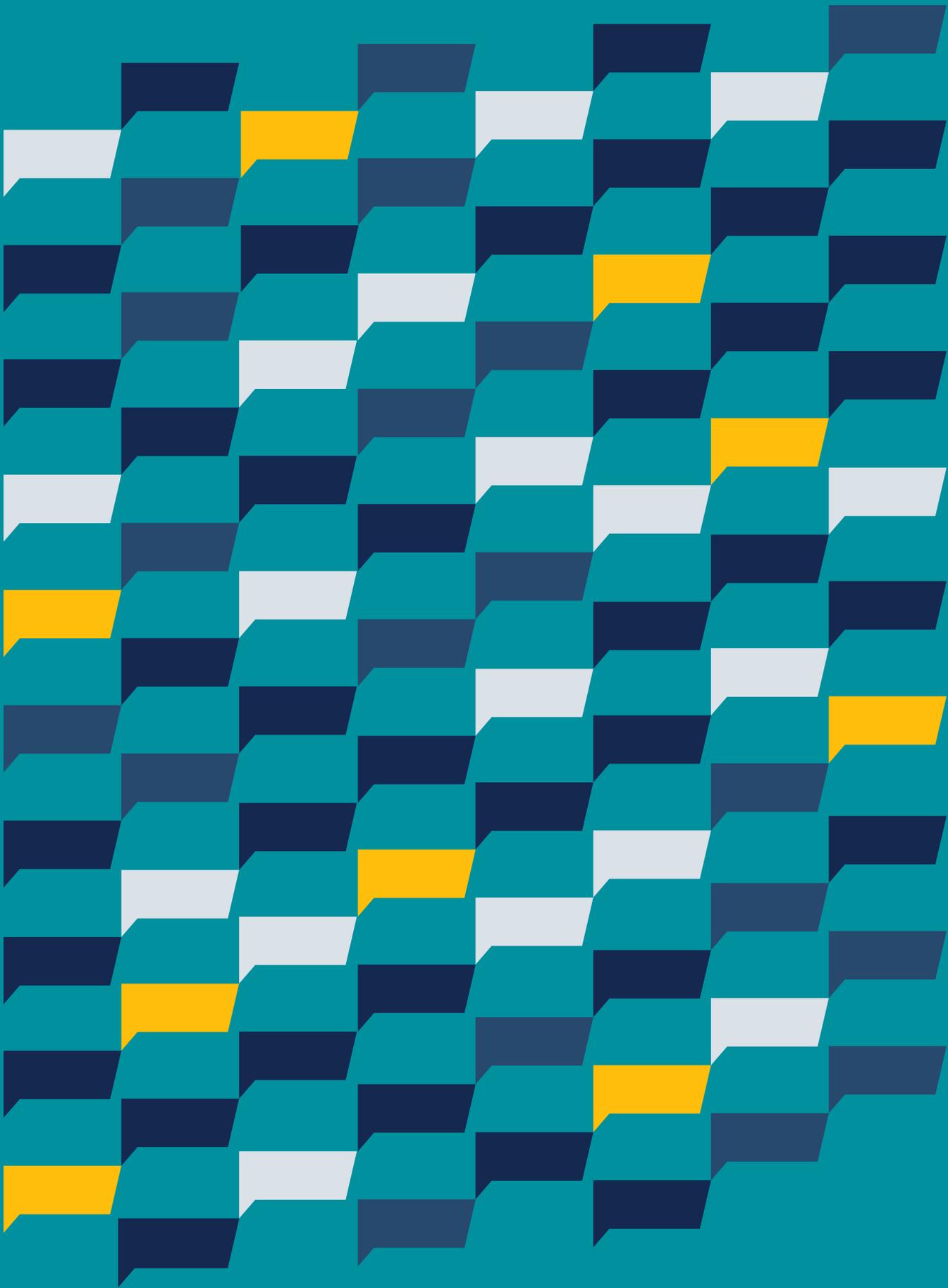
¹⁴ [Betahita](#) dan [CNN Indonesia](#)

3.

Transparansi dan Akuntabilitas

Dalam setiap komunikasi yang dilakukan, Greenpeace berusaha untuk tetap transparan mengenai tindakan dan tujuan mereka. Organisasi tersebut menyediakan fakta-fakta dan data yang mendukung argumen mereka, serta menjelaskan langkah-langkah selanjutnya yang akan mereka ambil.





BAB 5

Pemulihan dan Evaluasi Pascakrisis

5

Pemulihan dan Evaluasi Pascakrisis

5.1

Langkah-Langkah Pemulihan

a) Mengembalikan Reputasi Organisasi

Pemulihan pascakrisis adalah fase penting yang bertujuan untuk memperbaiki dampak krisis, memulihkan kepercayaan publik, dan memastikan organisasi lebih siap menghadapi situasi serupa di masa depan. Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh NGO/CSO dalam pemulihan pascakrisis.

Evaluasi Krisis

- **Analisis krisis:** Lakukan evaluasi mendalam terkait penyebab krisis, respons yang diberikan, dan dampak yang ditimbulkan.
- **Review internal:** Adakan pertemuan dengan tim internal untuk membahas apa yang berhasil dan apa yang perlu diperbaiki.

Komunikasi dengan Stakeholder

- **Informasi terbaru:** Berikan update kepada donor, mitra, dan stakeholder lainnya mengenai langkah-langkah pemulihan yang diambil.
- **Review internal:** Kumpulkan umpan balik dari stakeholder untuk memahami persepsi mereka dan area yang perlu diperbaiki.

Pemulihan Reputasi

- **Kampanye positif:** Publikasikan laporan lengkap mengenai krisis, langkah-langkah yang telah diambil, dan rencana ke depan.
- **Kisah sukses:** Bagikan cerita sukses dan testimoni dari mereka yang telah dibantu oleh organisasi sebagai bukti nyata dari dampak positif yang dihasilkan.

Perbaiki Sistem dan Prosedur

- **Audit internal:** Lakukan audit internal untuk mengidentifikasi kelemahan dalam sistem dan prosedur yang ada.
- **Implementasi perubahan:** Terapkan perubahan yang diperlukan untuk memperkuat sistem dan mencegah terulangnya krisis serupa.

<p>Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan karyawan: Adakan pelatihan bagi karyawan mengenai manajemen krisis dan komunikasi efektif. • Simulasi krisis: Lakukan simulasi krisis secara berkala untuk memastikan kesiapan tim dalam menghadapi situasi darurat.
<p>Penguatan Hubungan dengan Media</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Media briefing: Adakan sesi <i>briefing</i> dengan media untuk menjelaskan langkah-langkah pemulihan yang diambil dan memperbaiki hubungan yang mungkin terdampak selama krisis. • Kemitraan dengan media: Bangun hubungan kemitraan dengan berbagai media yang relevan untuk memastikan dukungan di masa depan.
<p>Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pantau perkembangan: Lakukan <i>monitoring</i> berkelanjutan terhadap dampak krisis dan efektivitas langkah-langkah pemulihan yang diambil. • Evaluasi berkala: Adakan evaluasi secara berkala untuk mengukur kemajuan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Tabel 14. Langkah-langkah mengembalikan reputasi organisasi

b) Peran Pemangku Kepentingan dalam Pemulihan Pascakrisis

Keterlibatan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam pemulihan pascakrisis bagi NGO/CSO sangat diperlukan untuk memastikan proses pemulihan berjalan efektif dan menyeluruh. Berikut adalah penjelasan terkait peran masing-masing pemangku kepentingan dalam pemulihan pascakrisis:



1.

Dewan Direksi dan Manajemen Puncak

Dewan direksi dan manajemen puncak bertanggung jawab dalam membuat keputusan strategis yang memandu arah pemulihan organisasi, serta menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan langkah-langkah pemulihan yang mencakup dana, tenaga kerja, dan waktu.



2.

Karyawan

Karyawan di berbagai tingkat bertanggung jawab dalam menjalankan langkah-langkah pemulihan sesuai dengan panduan yang diberikan, berpartisipasi dalam pelatihan dan pengembangan kapasitas untuk meningkatkan kesiapan menghadapi krisis di masa depan, serta berkontribusi dalam pemulihan untuk memastikan implementasi komunikasi krisis yang efektif.



Donor dan Sponsor

Donor dan sponsor berperan penting dalam memberikan dukungan finansial tambahan untuk membantu menutupi biaya pemulihan, memberikan *feedback* terkait langkah-langkah pemulihan yang diambil oleh organisasi, dan memberikan dukungan moral bagi organisasi.



Mitra dan Kolaborator

Mitra dan kolaborator memiliki peran dalam bekerja sama dengan organisasi untuk menyediakan sumber daya tambahan, berbagi pengetahuan dan keahlian terkait pemulihan pascakrisis, mengembangkan inisiatif bersama untuk menangani dampak krisis dan mempercepat pemulihan, serta memberikan dukungan logistik dan teknis yang diperlukan selama pemulihan.



Media

Media berperan penting dalam membantu menyebarkan informasi mengenai langkah-langkah pemulihan yang diambil oleh organisasi, menyajikan laporan yang akurat dan berimbang mengenai situasi pascakrisis, membantu pemulihan reputasi organisasi, dan menyediakan ruang bagi publik untuk memberikan *feedback* bagi organisasi.



Penerima Manfaat

Penerima manfaat berperan penting dalam memberi masukan terkait dampak krisis dan efektivitas langkah-langkah pemulihan yang dilakukan organisasi, berpartisipasi dalam program pemulihan, dan berbagai cerita sukses yang menunjukkan dampak positif dari langkah-langkah pemulihan yang dilakukan oleh NGO/CSO.



Komunitas Lokal

Komunitas lokal memiliki peran penting dalam memberikan dukungan dan kolaborasi untuk memperkuat upaya pemulihan organisasi, terlibat dalam inisiatif lokal yang membantu pemulihan, dan menyampaikan *feedback* untuk membantu organisasi memahami kebutuhan dan kekhawatiran masyarakat.



Regulator dan Pemerintah

Pemerintah berperan penting dalam menyediakan kerangka kerja regulasi dan kebijakan yang mendukung upaya pemulihan NGO/CSO, menyediakan bantuan finansial atau teknis dalam mendukung upaya pemulihan, serta melakukan pengawasan dan evaluasi untuk memastikan pemulihan berjalan sesuai dengan regulasi yang berlaku.

5.2

Evaluasi Respons Selama Krisis

Dalam menghadapi krisis, NGO/CSO perlu menggunakan alat analisis media sosial (*social media analytics tools*) dan *media monitoring* untuk memahami dampak krisis, mengukur efektivitas respons, dan mengidentifikasi area perbaikan sehingga dapat meningkatkan penanganan krisis di masa depan.

a) Analisis Media Sosial

Analisis media sosial adalah proses mengumpulkan dan menganalisis data dari platform media sosial untuk memahami perilaku, sentimen, dan tanggapan publik terhadap krisis. Berikut ini adalah langkah-langkah analisis media sosial yang dapat dilakukan organisasi untuk mengevaluasi respons publik selama krisis.

Mengukur Sentimen Publik

- **Penggunaan *analytic tools*** untuk mengukur sentimen publik terhadap organisasi selama krisis berlangsung, baik itu sentimen positif, negatif, maupun netral.
- **Penggunaan *keyword tracker*** untuk melacak kata kunci, *hashtag*, dan frasa terkait krisis untuk memahami persepsi dan reaksi publik.

Memantau Percakapan dan Interaksi

- **Analisis *volume percakapan*** terkait krisis untuk mengetahui sejauh mana isu tersebut menyebar di media sosial.
- **Menggunakan *engagement metrics*** untuk mengukur *likes*, *shares*, *comments*, dan interaksi lainnya dan mengetahui sejauh mana pesan organisasi dapat menjangkau publik.

Identifikasi Influencer

- **Identifikasi *influencer*** yang membicarakan krisis dan menilai dampaknya terhadap opini publik.
- **Menjaga hubungan dengan *influencer*** untuk memperkuat pesan pemulihan pascakrisis.

Evaluasi Efektivitas Kampanye

- **Mengukur keberhasilan kampanye dan komunikasi krisis** yang dilakukan di media sosial, termasuk *reach*, *impressions*, dan *conversion rates*.
- **Menggunakan data analitis** untuk menyesuaikan strategi komunikasi jika diperlukan.

Tabel 15. Langkah-langkah analisis media sosial.

b) Media Monitoring

Media monitoring adalah proses melacak dan menganalisis penyebaran informasi di berbagai media, termasuk media konvensional (surat kabar, televisi, radio, dll.) dan media digital (situs berita, blog, forum, dll.).

Berikut ini adalah langkah-langkah *Media monitoring* yang dapat dilakukan organisasi untuk mengevaluasi respons media selama krisis.

Melacak Berita dan Publikasi

- **Memantau berita dan publikasi** terkait krisis untuk memahami bagaimana media melaporkan situasi.
- **Menganalisis tren headline** untuk mengidentifikasi fokus utama pemberitaan media.

Mengukur Dampak dan Jangkauan

- **Mengukur jangkauan dan jumlah tayangan** dari berita terkait krisis untuk menilai penyebaran informasi.
- **Menganalisis sentimen dair berita dan artikel:** yang diterbitkan oleh media untuk memahami persepsi media terhadap krisis dan organisasi.

Mengidentifikasi Media Kunci

- **Mengidentifikasi media utama** yang melaporkan krisis dan menilai pengaruhnya terhadap opini publik.
- **Menjalin hubungan dengan jurnalis** yang berpengaruh besar dalam pemberitaan krisis.

Evaluasi Respons Media

- **Mengevaluasi konsistensi pesan** yang disampaikan oleh media dengan pesan yang disampaikan oleh organisasi.
- **Menggunakan feedback dari media** untuk memperbaiki dan menyesuaikan strategi komunikasi.

Tabel 16. Langkah-langkah media monitoring



5.3

Perbaikan Protokol dan Strategi Komunikasi Krisis

Menyempurnakan protokol dan strategi komunikasi krisis adalah langkah penting untuk memastikan NGO/CSO lebih siap dan tangguh dalam menghadapi krisis di masa depan. Berikut adalah langkah-langkah yang dapat diambil untuk memperbaiki protokol dan strategi komunikasi krisis:

1. Evaluasi krisis

- Lakukan evaluasi mendalam mengenai penyebab krisis, respons yang diberikan, dan hasil yang dicapai. Libatkan semua anggota tim untuk mendapatkan perspektif lengkap.
- Buat laporan evaluasi yang merinci apa saja strategi komunikasi krisis yang berjalan baik dan apa yang perlu diperbaiki. Gunakan laporan ini sebagai dasar perbaikan.

2. Pembaruan Rencana Krisis

- Perbarui rencana krisis berdasarkan temuan evaluasi. Pastikan rencana yang disusun mencakup berbagai jenis krisis yang mungkin terjadi.
- Definisikan peran dan tanggung jawab setiap anggota tim manajemen krisis secara jelas untuk memastikan koordinasi yang efektif selama krisis.

3. Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas

- Adakan pelatihan dan simulasi krisis secara berkala untuk seluruh anggota tim, termasuk latihan komunikasi krisis dan tanggap darurat.
- Fokus pada pengembangan keterampilan komunikasi, manajemen stres, dan pengambilan keputusan dalam situasi krisis.

4. Peningkatan Protokol Komunikasi

- Tentukan dan dokumentasikan pesan kunci untuk berbagai jenis krisis. Buatlah pesan yang mudah disesuaikan dengan situasi yang berkembang.
- Pastikan semua saluran komunikasi (media sosial, situs web, email, media konvensional, dll.) siap digunakan dalam situasi krisis. Uji keandalan dan responsivitas saluran-saluran komunikasi tersebut secara berkala.

5. Penggunaan Teknologi dan Alat Monitoring

- Berinvestasilah dalam alat analitik media sosial (*social media analytics tools*) dan *media monitoring* yang dapat memberikan data *real-time* dan analisis sentimen yang tingkat akurasi tinggi.
- Implementasikan sistem peringatan dini yang dapat mendeteksi potensi krisis sebelum berkembang lebih lanjut.

6. Koordinasi dengan Pemangku Kepentingan

- Jalin hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan kunci, seperti donor, mitra, komunitas lokal, dan media. Pastikan mereka memahami peran mereka dalam situasi krisis.
- Pertahankan komunikasi terbuka dengan pemangku kepentingan selama dan setelah krisis untuk membangun kepercayaan dan transparansi.

7. Protokol Transparansi dan Akuntabilitas

- Buat laporan berkala mengenai status pemulihan dan langkah-langkah yang diambil. Publikasikan laporan tersebut untuk menjaga transparansi.
- Pertimbangkan audit eksternal terhadap respons krisis untuk mendapatkan perspektif independen mengenai efektivitas strategi yang digunakan.

8. Peningkatan Infrastruktur IT

- Perkuat protokol keamanan data untuk mencegah kebocoran informasi yang sensitif selama krisis.
- Pastikan ada sistem cadangan data yang dapat diandalkan untuk menjaga kontinuitas operasi selama krisis.

Dengan menerapkan langkah-langkah tersebut, NGO/CSO dapat memperbaiki protokol dan strategi komunikasi krisis untuk memastikan kesiapan yang lebih baik dalam menghadapi krisis di masa depan dan menjaga kepercayaan serta dukungan publik dan pemangku kepentingan.

5.4

Actionable Steps

Berikut adalah daftar checklist langkah-langkah yang perlu dilakukan dan platform yang dapat digunakan oleh NGO/CSO dalam upaya pemulihan pascakrisis.

Kategori	Langkah	Detail	Platform
Evaluasi Krisis	Lakukan Evaluasi Mendalam	Analisis penyebab krisis, respons yang diberikan, dan hasil yang dicapai.	Internal
	Dokumentasi	Buat laporan evaluasi yang merinci apa yang berhasil dan perlu diperbaiki.	Internal
Pembaruan Rencana Krisis	Perbarui Rencana Krisis	Perbarui rencana krisis berdasarkan temuan evaluasi.	Internal
	Penentuan Peran	Definisikan peran dan tanggung jawab setiap anggota tim manajemen krisis.	Internal
Pelatihan dan Pengembangan Kapasitas	Pelatihan Berkala	Pelatihan dan simulasi krisis untuk semua anggota tim.	Internal
	Pengembangan Keterampilan	Fokus pada keterampilan komunikasi dan manajemen stres.	Internal
Peningkatan Protokol Komunikasi	Tentukan Pesan Kunci	Dokumentasikan pesan kunci untuk berbagai jenis krisis.	Internal
	Siapkan Saluran Komunikasi	Pastikan semua saluran siap digunakan dalam situasi krisis.	Media sosial, situs web, email, media konvensional

Kategori	Langkah	Detail	Platform
Teknologi dan Alat Monitoring	Gunakan Alat Analitik	Investasikan dalam alat analitik media sosial dan media <i>monitoring</i> .	Media digital
	Implementasikan Sistem Peringatan Dini	Sistem peringatan dini untuk mendeteksi potensi krisis.	Internal
Koordinasi dengan Pemangku Kepentingan	Jalin Hubungan yang Kuat	Hubungan dengan donor, mitra, komunitas lokal, dan media.	Semua platform
	Pertahankan Komunikasi Terbuka	Komunikasi terbuka dengan pemangku kepentingan selama dan setelah krisis.	Media sosial, email, media konvensional
Protokol Transparansi dan Akuntabilitas	Buat Laporan Berkala	Laporan berkala mengenai status pemulihan dan langkah-langkah yang diambil.	Situs web, media sosial, email
	Audit Eksternal	Pertimbangkan audit eksternal untuk respons krisis.	Internal
Peningkatan Infrastruktur IT	Perkuat Keamanan Data	Protokol keamanan data yang lebih ketat.	Internal
	Pastikan Sistem Cadangan Data	Sistem cadangan data yang andal.	Internal
Pemulihan dan Reputasi	Lakukan Kampanye Positif	Kampanye komunikasi positif untuk memperbaiki reputasi organisasi.	Media konvensional dan digital
	Bagikan Kisah Sukses	Cerita sukses dan testimoni dari penerima manfaat.	Media konvensional dan digital

Kategori	Langkah	Detail	Platform
Penggunaan Visual dan Multimedia	Gunakan Infografis dan Grafik	Infografis dan grafik untuk menyampaikan informasi yang kompleks.	Media sosial dan situs web
	Buat Video Update	Video singkat dengan update situasi dan langkah-langkah yang diambil.	Media sosial dan situs web
Monitoring dan Penilaian Berkelanjutan	Lakukan <i>Monitoring Berkelanjutan</i>	<i>Monitoring</i> berkelanjutan terhadap dampak krisis dan efektivitas langkah pemulihan.	Semua platform
	Adakan Penilaian Berkala	Penilaian berkala untuk mengevaluasi kemajuan dan penyesuaian strategi.	Internal

Tabel 17. Daftar *checklist* langkah-langkah upaya pemulihan pascakrisis

Dengan *checklist* ini, NGO/CSO dapat membuat rencana pemulihan yang komprehensif dan efektif serta mengakomodasi berbagai platform komunikasi untuk mencapai audiens yang luas dan menjaga transparansi serta akuntabilitas.



5.5

Studi Kasus Pemulihan Pascakrisis

Amnesty International menghadapi krisis ketika laporan penyelidikan independen yang dilakukan Amnesty France mengungkapkan budaya kerja yang buruk di organisasi tersebut, termasuk intimidasi dan pelecehan.

Gaëtan Mootoo, peneliti Amnesty di Afrika Barat dan karyawan yang telah bekerja selama 30 tahun di organisasi tersebut, melakukan aksi bunuh diri di kantor Amnesty Paris pada 26 Mei 2018. Dia meninggalkan catatan yang mengeluhkan tekanan kerja dan kurangnya dukungan dari manajemen.

Berdasarkan laporan penyelidikan Amnesty France tersebut, diketahui bahwa sekretariat internasional yang mempekerjakan Mootoo memang tidak memberikan dukungan yang memadai bagi Mootoo untuk bisa mengatasi perubahan tempat kerja dan beban kerjanya selama ini.¹⁵

Untuk mengatasi krisis yang terjadi, Amnesty mengakui temuan tersebut dan meminta maaf kepada staf yang terdampak. Pengakuan publik ini diikuti juga dengan rencana aksi perubahan dan penunjukan manajemen baru. Sekretaris Jenderal Amnesty saat itu, Kumi Naidoo, mengakui kegagalan manajemen terkait insiden bunuh diri Mootoo dan berjanji bahwa mereka akan melakukan reformasi jangka panjang terhadap kebijakan dan prosedur perusahaan untuk mendukung kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan kasus tersebut, dapat diketahui beberapa langkah pemulihan yang diambil oleh Amnesty International sebagai berikut.

1. Pengakuan Publik dan Permintaan Maaf

a. Tindakan: Sekretaris Jenderal Amnesty International, Kumi Naidoo, secara terbuka mengakui kegagalan manajemen dan meminta maaf kepada staf yang terdampak.

b. Analisis:

Kekuatan: Pengakuan dan permintaan maaf menunjukkan transparansi dan tanggung jawab organisasi dan meredakan kemarahan publik sehingga berpotensi membangun kembali kepercayaan yang hilang dari masyarakat internasional.

Kelemahan: Tanpa disertai tindakan konkret, permintaan maaf ini bisa dianggap tidak cukup dan hanya sebagai tindakan simbolis.

¹⁵ [The Guardian](#) (2018)

2. Penyelidikan Independen

a. Tindakan: Amnesty France melakukan penyelidikan independen untuk mendapatkan gambaran objektif mengenai masalah yang ada sehingga mengakibatkan krisis.

b. Analisis:

Kekuatan: Penyelidikan independen memberikan kredibilitas dan menunjukkan bahwa organisasi serius dalam menanggapi krisis.

Kelemahan: Temuan yang mengungkapkan masalah yang lebih luas dapat memperburuk citra organisasi jika tidak segera ditangani.

3. Penunjukan Manajemen Baru

a. Tindakan: Amnesty menunjuk manajemen baru untuk membawa perubahan dalam kepemimpinan dan budaya organisasi.

b. Analisis:

Kekuatan: Pergantian manajemen dapat membawa perspektif baru dan komitmen yang lebih kuat terhadap kesejahteraan karyawan.

Kelemahan: Penyesuaian dan transisi manajemen baru bisa memakan waktu dan memungkinkan munculnya resistensi internal.

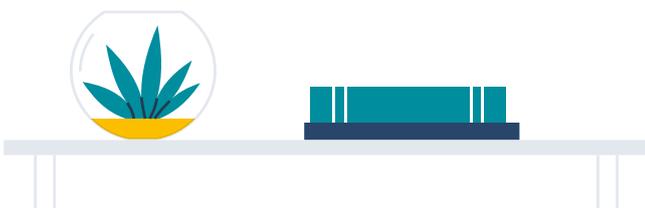
4. Reformasi Kebijakan dan Prosedur

a. Tindakan: Amnesty mengembangkan rencana aksi yang mencakup reformasi kebijakan dan prosedur untuk mendukung kesejahteraan karyawan.

b. Analisis:

Kekuatan: Reformasi kebijakan menunjukkan pendekatan yang proaktif dan berorientasi solusi yang berperan penting dalam mencegah kejadian serupa di masa depan.

Kelemahan: Dibutuhkan waktu yang tidak sebentar dan komitmen jangka panjang untuk menunjukkan hasil nyata dari implementasi kebijakan baru tersebut.



5. Dukungan Kesejahteraan Karyawan

a. Tindakan: Amnesty meningkatkan dukungan kesejahteraan karyawan, termasuk program kesehatan mental dan pelatihan manajemen.

b. Analisis:

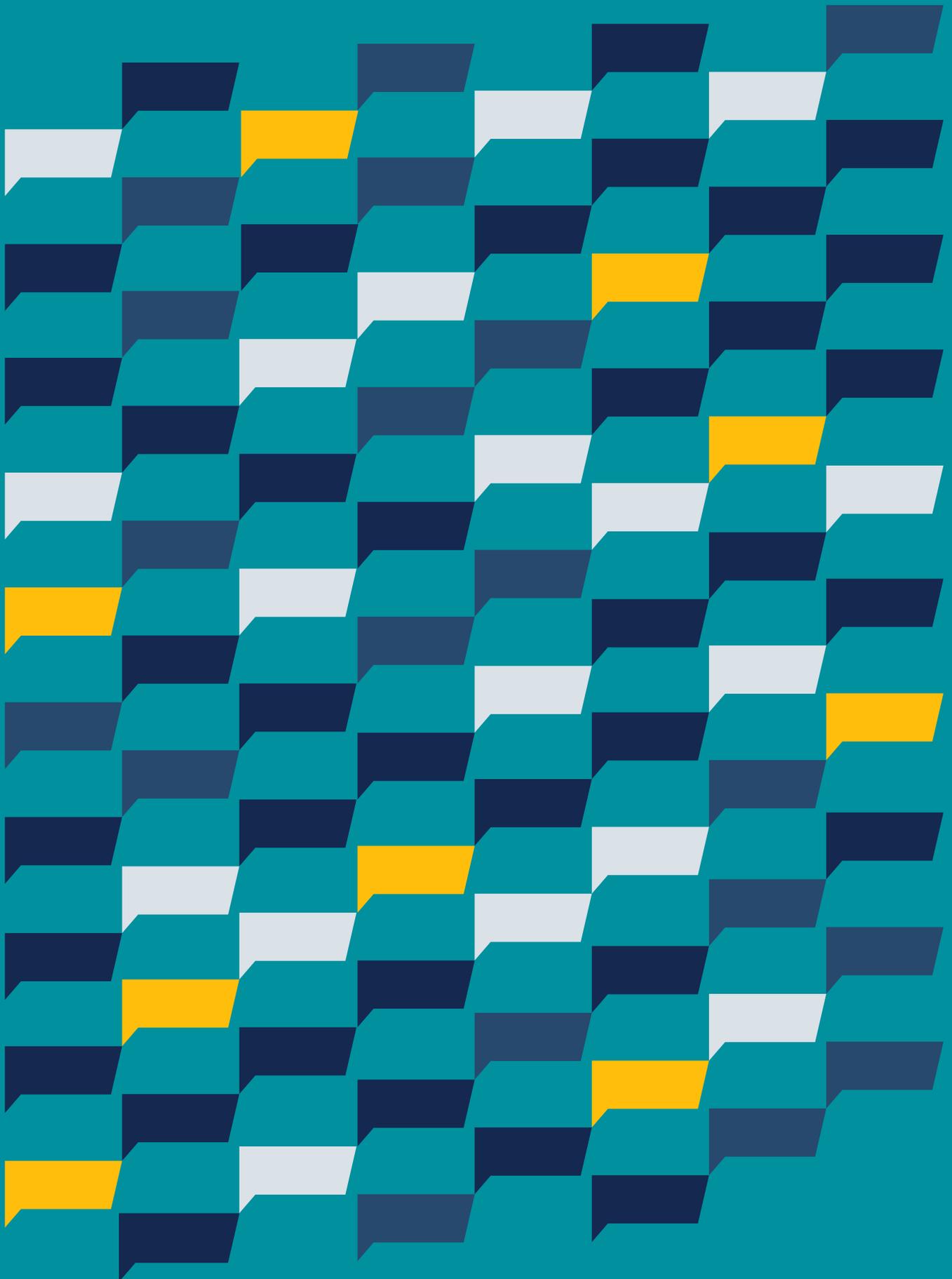
Kekuatan: Perbaikan dukungan kesejahteraan dapat meningkatkan moral dan kepercayaan staf terhadap organisasi.

Kelemahan: Efektivitas program ini harus dipantau secara ketat untuk memastikan organisasi benar-benar memenuhi kebutuhan karyawan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan upaya pemulihan pascakrisis ditentukan oleh seberapa besar komitmen organisasi untuk bertanggung jawab dan menunjukkan transparansi dalam membangun kembali kepercayaan publik. Dalam kasus ini, Amnesty menunjukkan tanggung jawab dan transparansinya melalui pengakuan publik dan penyelidikan independen, yang disertai pendekatan komprehensif dengan melakukan penunjukan manajemen baru dan perubahan kebijakan.

Dalam setiap upaya pemulihan, tentu terdapat tantangan yang harus dihadapi organisasi. Tantangan paling umum biasanya mencakup implementasi dan waktu yang dibutuhkan dalam upaya pemulihan, serta resistensi internal yang belum dapat menerima perubahan signifikan dalam manajemen dan kebijakan.





BAB 6

Simulasi Krisis

6

Simulasi Krisis

Untuk mempraktikkan apa yang telah Anda pelajari mengenai *PR Crisis*, lakukan manajemen krisis dengan menggunakan skenario krisis sebagai berikut.

6.1

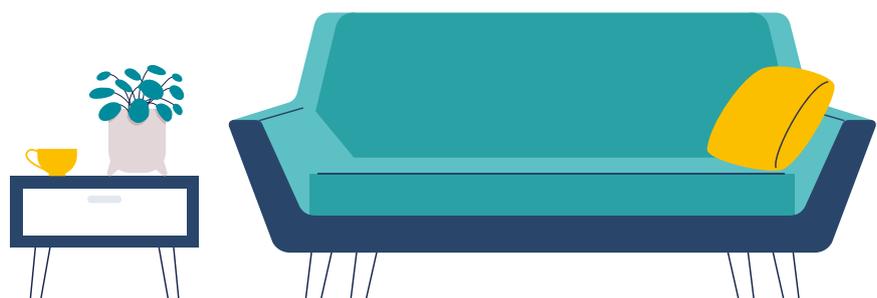
Skenario Krisis

Anda bekerja di sebuah NGO yang berfokus pada konservasi lingkungan, pengembangan masyarakat, dan pendidikan lingkungan di berbagai daerah di Indonesia. Organisasi ini memiliki reputasi baik dan bekerja sama dengan berbagai donor internasional serta mitra lokal. Sebut saja, namanya Organisasi Hijau Indonesia (OHI).

Hari ke-1: Awal Krisis

Sebuah laporan investigasi dari media lokal mengungkapkan adanya dugaan penyalahgunaan dana proyek konservasi di salah satu wilayah operasional organisasi Anda. Laporan ini menyebutkan bahwa dana yang seharusnya digunakan untuk kegiatan pelestarian lingkungan telah disalahgunakan oleh beberapa staf untuk kepentingan pribadi.

Media sosial mulai ramai dengan tagar #OHICorrupt. Publik dan para donor mulai mempertanyakan transparansi dan akuntabilitas yayasan. Beberapa donor besar, termasuk dari luar negeri, meminta penjelasan resmi dari Yayasan Alam Lestari dan mengancam akan menghentikan pendanaan jika tidak ada klarifikasi yang memuaskan. Beberapa mitra lokal mengumumkan penghentian kerja sama sementara dengan OHI hingga krisis terselesaikan.



Hari ke-2: Eskalasi Krisis

Beberapa media nasional mulai mengangkat berita tersebut dan memperluas dampak krisis. Laporan tambahan muncul di media sosial yang menyatakan bahwa organisasi Anda terlibat dalam konflik dengan masyarakat lokal terkait proyek pengembangan yang merusak lahan pertanian warga.

Terjadi demonstrasi oleh kelompok masyarakat lokal yang menuntut transparansi dan pertanggungjawaban OHI. Staf internal mulai khawatir dan mencari informasi lebih lanjut tentang situasi ini. Beberapa di antaranya mulai merasa tidak nyaman dan cemas dengan dampak krisis terhadap keberlangsungan pekerjaan mereka.

6.2

Praktik Manajemen Krisis

1. Deskripsikan langkah-langkah awal yang harus segera Anda lakukan setelah laporan investigasi mengenai dugaan penyalahgunaan dana proyek konservasi muncul di media lokal.

Aksi	Tujuan

2. Bagaimana strategi komunikasi internal dan eksternal yang diperlukan untuk mengatasi krisis tersebut?

Aksi	Tujuan
------	--------

3. Apa saja hal yang harus dilakukan oleh tim komunikasi organisasi Anda untuk mengelola respons publik dan media sosial selama krisis?

Aksi	Tujuan
------	--------

4. Siapa saja pihak yang harus Anda hubungi untuk menjalankan strategi komunikasi krisis?

Aksi	Tujuan

5. Setelah krisis mereda, langkah-langkah apa yang harus diambil untuk memastikan masalah serupa tidak terjadi lagi di masa depan?

Aksi	Tujuan

Lampiran

Kamus Istilah

Public Relations (PR)	:	Praktik mengelola komunikasi antara organisasi dan publik untuk membangun, menjaga, dan memulihkan citra positif, terutama selama krisis.
Tim Manajemen Krisis	:	Tim yang dibentuk khusus untuk menangani dan merespon krisis. Tim ini terdiri dari individu-individu dengan peran dan tanggung jawab spesifik, termasuk manajemen senior, komunikasi, hukum, dan operasional.
Komunikasi Krisis	:	Proses komunikasi yang digunakan untuk mengatasi krisis, termasuk memberikan informasi yang jelas, tepat waktu, dan transparan kepada publik, media, dan pemangku kepentingan lainnya.
Penilaian Risiko (Risk Assessment)	:	Proses identifikasi, analisis, dan evaluasi risiko potensial yang dapat menyebabkan krisis. Ini termasuk penilaian dampak dan kemungkinan terjadinya setiap risiko.
Rencana Krisis	:	Rencana darurat yang disusun untuk mengatasi situasi krisis yang mungkin terjadi. Rencana ini mencakup langkah-langkah yang harus diambil untuk mengurangi dampak dan memulihkan keadaan normal.
Stakeholder (Pemangku Kepentingan)	:	Individu atau kelompok yang memiliki kepentingan atau keterlibatan dalam organisasi dan dapat dipengaruhi oleh krisis, termasuk karyawan, pelanggan, donor, mitra, dan komunitas.
Media Relations	:	Proses membangun dan memelihara hubungan dengan media untuk memastikan informasi yang akurat dan positif tentang organisasi selama krisis.
Respons Krisis	:	Tindakan yang diambil oleh organisasi untuk mengatasi dan merespon krisis secara efektif, termasuk komunikasi, penanganan masalah, dan pemulihan.
Audit	:	Evaluasi menyeluruh terhadap respons krisis setelah kejadian untuk menilai efektivitas tindakan yang diambil dan mengidentifikasi area untuk perbaikan.
Simulasi Krisis	:	Latihan yang dilakukan untuk menguji kesiapan organisasi dalam menghadapi krisis dengan mempraktikkan situasi krisis dan respons yang sesuai.
Mitigasi Risiko	:	Tindakan yang diambil untuk mengurangi kemungkinan atau dampak dari risiko yang diidentifikasi, termasuk kebijakan dan prosedur yang diperbarui, pelatihan, dan peralatan tambahan.



Resource Hub for Strengthening
Capacity on Financial Resilience



re-search.id



team@re-search.id



[pojokbelajarcso](https://www.instagram.com/pojokbelajarcso)