

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bisnis produk perawatan kulit (*skincare*) lokal semakin menjamur di Indonesia, sehingga mulai diminati dan dicari konsumen. Terlihat penjualan merek *skincare* lokal terbelang pesat. Berdasarkan data Kompas (2022), kurun waktu April hingga Juni 2022, jumlah keseluruhan penjualan *skincare* di *e-commerce* memperoleh Rp 292,4 miliar dengan jumlah transaksi sekitar 3,8 juta. Hal ini didasari atas kebutuhan untuk merawat kulit tidak hanya pada wanita, namun pria juga menyadari pentingnya menjaga kesehatan kulit wajah untuk jangka panjang (Setiawan, 2023).

Salah satu produk *skincare* lokal adalah Whitelab, salah satu produk di bawah naungan Deca Group yang bergerak di industri kecantikan dengan fokus perawatan kulit asal Indonesia yang dapat digunakan sehari-hari. Berdiri pada Maret 2020, dengan komposisi yang dibuat dari bahan-bahan premium dan hadir sebagai solusi atas permasalahan kulit orang Indonesia yang tinggal di daerah tropis, misalnya disebabkan oleh paparan sinar matahari dan polusi udara (Whitelab, n.d).

Gambar 1. Data 10 Brand Skincare Terlaris di e-commerce



Berdasarkan grafik Kompas (2022), selama kuartal II tahun 2022, Whitelab tercatat sebagai salah satu dari 10 produk lokal *skincare* terlaris di *e-commerce*. Penjualan Whitelab periode April-Juni 2022 telah mencapai total Rp 25,3 miliar. Produk terlaris Whitelab yang menjadi favorit konsumen yaitu *Brightening Face Serum*. Berada pada peringkat lima besar, Whitelab berusaha untuk mempertahankan eksistensi produknya agar menjadikan Whitelab sebagai produk perawatan wajah yang terpercaya. Merek Whitelab merupakan merek yang ingin dilihat sebagai merek perawatan kulit yang tidak biasa. Hal ini sesuai dengan *tagline* mereka yaitu *Not Your Ordinary Skincare* dengan tagar #BeneranSebagusItu (Whitelab, n.d).

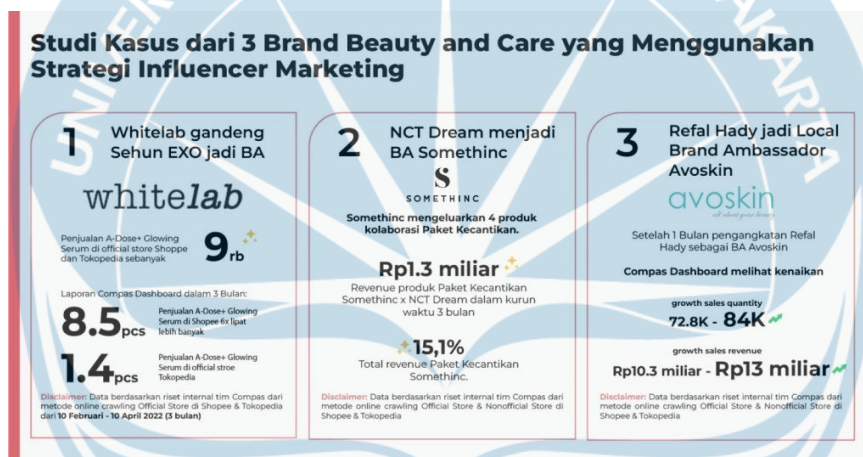
Berdasarkan peringkat tersebut, Whitelab terus melakukan pembaharuan strategi untuk memasarkan produknya, dengan melakukan pembaharuan produk atau reformulasi dengan menambah *series* produk dan kemasan baru agar kebutuhan konsumen dapat terpenuhi. Selain itu, Whitelab perlu meningkatkan popularitas mereknya dengan memanfaatkan *Brand Ambassador*, agar dapat mempertahankan pasar dan berkompetisi dengan produk perawatan kulit serupa.

Whitelab meluncurkan *series* produk terbarunya yaitu *A-Dose+ Glowing Serum* yang berkolaborasi dengan pria asal Korea Selatan, Oh Sehun, melalui akun *Instagram*-nya, @whitelab.id (Anna, 2022). Sehun merupakan penyanyi yang tergabung dalam K-Pop Boy Group EXO, yang digandeng sebagai *brand ambassador* Whitelab sejak 10 Februari 2022 dengan julukan #ScientistGanteng, dengan alasan untuk meningkatkan kesadaran serta memberikan edukasi masyarakat bahwa produk Whitelab tidak hanya ditujukan bagi perempuan, tetapi juga relevan bagi pria dalam merawat kesehatan kulit mereka. Dipilihnya *brand ambassador* asal Korea berawal dari mimpi pemilik Whitelab untuk membangun relasi dengan aktor Korea yang paling bisa merepresentasikan

Whitelab, serta berharap dapat *go international* (Putri, 2022). Merek dan *brand ambassador* mempunyai keterkaitan dalam menunjang bisnis perawatan kulit, khususnya *brand ambassador* yang berasal dari Korea Selatan. Berdasarkan survei Katadata Insight Center (KIC) yang dilakukan bersama Zigi.id, diperoleh sebanyak 5,2% responden yang juga sebagai K-Popers memilih Whitelab dengan *brand ambassador* Oh Sehun (Dihni, 2022).

Dilansir dari Kompas (2023), memaparkan studi kasus tentang 3 produk kecantikan yang memanfaatkan strategi pemasaran *influencer*:

Gambar 2. Studi Kasus 3 Brand Beauty and Care yang menggunakan Strategi Influencer Marketing



Sumber: (Kompas, 2023)

Dari grafik Kompas di atas, terlihat 3 bulan sejak peluncuran produk A-Dose+ Glowing Serum yang berbarengan dengan pengumuman *brand ambassador* Oh Sehun, penjualan serum Whitelab meningkat hingga menempati peringkat dua di *Shopee* dan *Tokopedia*, menunjukkan efektivitas *brand ambassador* dalam mendorong penjualan dan meningkatkan *brand awareness*.

Menanggapi para K-Popers, khususnya EXO-L (sebutan penggemar EXO) untuk bertemu idolanya, serta Whitelabers (sebutan konsumen Whitelab), Whitelab menggelar *Meet and Greet* bertajuk ‘*One Memorable Day With Scientist Ganteng Oh Sehun*’ pada 6 November 2022 di Central Park Mall Jakarta. Acara tersebut menghadirkan Oh Sehun

sebagai *brand ambassador*, sekaligus peluncuran kemasan baru produk serum. Acara *Meet and Greet* bersama Oh Sehun tersebut merupakan salah satu dari rangkaian acara ‘Unveil the New Whitelab #imcommitted’ tanggal 2-6 November 2022 di Laguna Atrium Centar Park, Jakarta.

Acara tersebut berjalan tidak lancar dan menimbulkan kekecewaan dari para penggemar sekaligus konsumen. Whitelab dianggap belum mampu memenuhi ekspektasi serta janji yang telah disampaikan sebelumnya kepada publik, sehingga pelaksanaan acara berlangsung di luar rencana yang telah ditetapkan. Beberapa keputusan dan tindakan yang diambil pihak Whitelab justru memicu respons negatif, yang kemudian berkembang menjadi krisis komunikasi bagi perusahaan, seperti 1) Kapasitas *venue* yang disediakan tidak memadai untuk penggemar yang jumlahnya membludak, sehingga acara hanya berlangsung selama 10 menit. 2) Adanya kekecewaan untuk mendapatkan kesempatan *Meet and Greet* dengan Sehun yang sebelumnya penggemar harus membeli paket Scientist Ganteng untuk mendapatkan kupon undian yang nantinya diundi untuk *Meet and Greet* secara VIP, digantikan oleh pemberian *photocard* milik Sehun. 3) Pernyataan bohong dari pihak Whitelab mengenai pembubaran acara yang sebenarnya dilakukan oleh pihak keamanan mal, bukan oleh Polres Metro Jakarta Barat, yang sebenarnya hanya mengatur pengunjung pasca acara selesai. 4) Hadiah buket bunga dari *fanbase* terbesar Sehun, Oshbar, yang digunakan sebagai properti foto oleh pihak Whitelab. 5) Unggahan *Instagram Story* salah satu staf *Meet and Greet* yang dianggap menjatuhkan Oh Sehun (Asih, 2022).

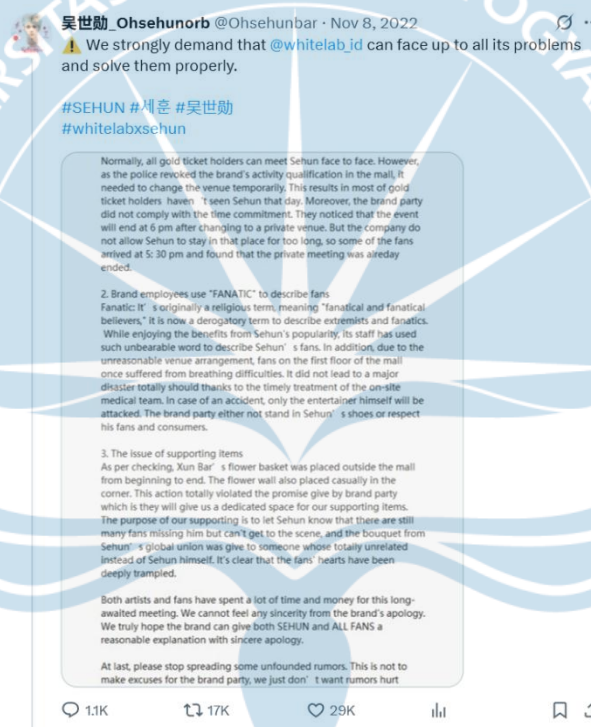
Imbas dari kasus tersebut, beberapa akun X penggemar Oh Sehun turun tangan dalam menanggapi peristiwa yang sedang terjadi, bahkan menuntut pertanggung jawaban. Salah satunya dari akun X @Ohsehunbar yang merupakan akun resmi

penggemar Oh Sehun, pada Selasa, 8 November 2022 pukul 15.31, termuat cuitan yang bertuliskan dalam Bahasa Inggris,

“⚠️ We strongly demand that @whitelab_id can face up to all its problems and solve them properly. #SEHUN #세훈 #吳世勛 #whitelabXsehun”,

beserta dengan tiga penjabaran kesalahan yang diunggah oleh akun X @Ohsehunbar dan @scrtfns_09

Gambar 3. Unggahan X @Ohsehunbar



Sumber: (吳世勛_Ohsehunorb, 2022)

Gambar 4. Unggahan X @scrtfns_09 (Bahasa Indonesia)



Sumber: (SecretFans09, 2022)

Selain itu, akun *fanbase* internasional dari Sehun (@OhSehunGlobal) Sehun Global Union, juga mengunggah peringatan untuk Whitelab sebagai tanggung jawab para penggemar untuk mengangangkat kasus tersebut dan memperjelas tentang apa yang terjadi ketika acara *Meet and Greet*. Cuitan tersebut diunggah pada 6 November 2022, pukul 23.16 WIB. Penjelasan pada cuitan tersebut yaitu,

"We demand @whitelab_id

1. *To APLOGIZE to Sehun fans (their customers) and also to Sehun who travelled all the way from South Korea to meet his fans but ended up facing mismanagement and discomfort.*

2. *FULLY REFUND all the VIP fans (Golden Ticket holders)*

#WhitelabApologize"

Gambar 5. Unggahan X @OhSehunGlobal



Sumber: (Sehun Global Union, 2022)

Selain itu, cuitan lain dari akun X @OhSehunGlobal menuliskan pernyataan pada Senin, 7 November 2022 yang ditulis dalam Bahasa Inggris,

“All we demand is an apology and refund for the VIP fans (golden ticket holders) who were done wrong. We strongly condemn the negative comments and acts by some staff/crew towards Sehun and his fans. #WhitelabApologize.”

Pernyataan tersebut berarti, “yang kami minta hanyalah permintaan maaf dan pengembalian uang untuk para penggemar VIP (pemegang tiket emas) yang melakukan kesalahan. Kami mengutuk keras komentar negatif dan tindakan beberapa staf/kru terhadap Sehun dan penggemarnya. #WhitelabApologize.” Cuitan X tersebut berjarak satu hari setelah Whitelab menuliskan klarifikasi pada akun X-nya.

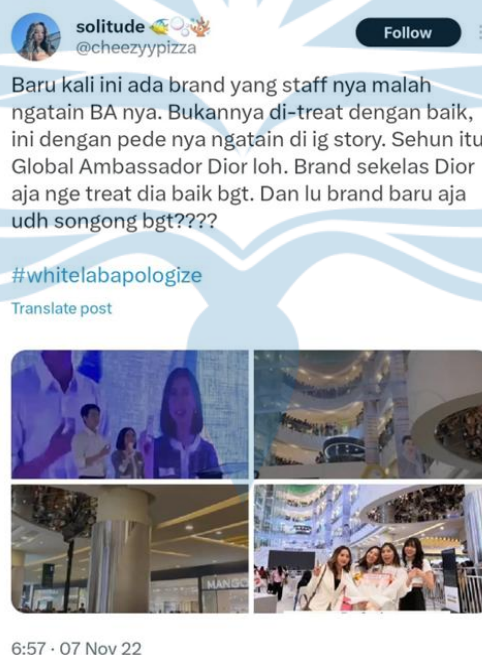
Gambar 6. Unggahan X @OhSehunGlobal



(Sumber: Sehun Global Union, 2022)

Selain pernyataan dari akun X @Ohsehunbar dan @OhSehunGlobal, akun X pribadi penggemar Oh Sehun pun juga turut membagikan bukti-bukti kesalahan yang dilakukan oleh tim Whitelab. Hasil tangkapan layar di bawah ini menjadi salah satu contoh bukti kejadian pada saat *event* Whitelab berlangsung yang diunggah oleh salah satu penggemar Sehun.

Gambar 7. Unggahan X @cheezyypizza



(Sumber: solitude, 2022)

Tweets yang ditulis oleh akun @cheezyypizza, Senin, 7 November 2022, pukul 6.57 itu menyebutkan, “Baru kali ini ada brand yang staff nya malah ngatain BA nya. Bukannya di-treat dengan baik, ini dengan pede nya ngatain di ig story. Sehun itu Global

Ambassador Dior loh. Brand sekelas Dior aja nge treat dia baik bgt. Dan lu brand baru aja udh songong bgt????” Kolom komentar pada cuitan tersebut lantas ramai dipenuhi oleh para penggemar Sehun yang tidak terima dengan perlakuan buruk dari karyawan Whitelab. Penggemar yang berkomentar pun meminta Whitelab untuk segera melakukan permintaan maaf dan klarifikasi atas kejadian tersebut.

Sebelum berlangsungnya acara *Meet and Greet*, Whitelab telah mendapat komentar negatif dari EXO-L sekaligus sebagai peserta *giveaway* ketika mengunggah pengumuman pemenang *giveaway* ‘*Golden Ticket*’. Hal ini lantaran yang menjadi pemenang *giveaway* bukan berasal dari EXO-L, namun dari *fanbase* grup lain. Inilah yang menjadi awal Whitelab mendapatkan kritikan dari EXO-L (Arimbi, 2022).

Perbuatan yang dilakukan oleh Whitelab pada *Meet and Greet* dan pengumuman *giveaway* tersebut, membuat para penggemar Oh Sehun yang juga sebagai konsumen dari Whitelab membanjiri kolom komentar pada unggahan Whitelab dan akun *fanbase* internasional Sehun. Mereka menyampaikan kekecewaannya kepada pihak Whitelab dan menanyakan lebih lanjut mengenai kejelasan *golden ticket* yang telah didapatkan.

Menurut Media Monitoring Netray, terdapat 52,2 ribu *tweets* menggunakan kata kunci ‘whitelab’ dalam periode 31 Oktober hingga 8 November 2022. Dari lebih dari 52 ribu *tweets* yang dikumpulkan, 72% terdeteksi memiliki sentimen negatif, sementara hanya 14% yang mengandung sentimen positif, yang dibahas oleh kurang lebih 9 ribu akun, serta mendapat jangkauan potensial sebanyak 82,2 juta akun. Waktu puncak (*peak time*) obrolan dengan kata kunci ‘whitelab’ terjadi tanggal 7 November 2022, tepat sehari setelah acara *Meet and Greet* berlangsung, yaitu ditemukan sebanyak 35.909 *tweets* (Arimbi, 2022). Tagar *#whitelabapologize* turut meramaikan akun X Whitelab. Seruan boikot terhadap Whitelab juga digaungkan *netizen* melalui *tweets*.

Whitelab kemudian menerapkan komunikasi krisis untuk menyampaikan informasi lanjutan kepada para penggemar Sehun yang mengikuti *Meet and Greet*. Komunikasi menjadi hal yang penting bagi perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan pihak eksternalnya. Kemajuan teknologi di bidang komunikasi membentuk terciptanya digitalisasi media, di mana hal ini membuat industri komunikasi menjadi sarana kreativitas dan pembaruan model komunikasi di masyarakat.

Seperti halnya institusi atau perusahaan yang saat ini mulai memanfaatkan media sosial sebagai wadah untuk berinteraksi dengan publik atau para konsumennya. Faktanya, selama periode 2022, media sosial menjadi media yang paling banyak digunakan sebagai sumber informasi terbesar bagi 72,6 persen responden di Indonesia (Annur, 2023). Komunikasi dengan memanfaatkan media sosial, tidak selalu memberikan kebutuhan informasi mengenai produk atau program tertentu, namun informasi yang memberikan kejelasan dari institusi atau perusahaan tersebut. Dalam hal ini yang dimaksud dengan 'kejelasan' adalah transparansi atau keterbukaan ketika perusahaan mengalami krisis.

Pada umumnya, perusahaan harus mempunyai kemampuan manajemen komunikasi krisis. Komunikasi krisis merupakan keadaan di mana dapat menimbulkan dan mempengaruhi kredibilitas publik kepada perusahaan. Oleh sebab itu, dalam situasi krisis, perusahaan membutuhkan perhatian khusus dalam menciptakan dan menyebarkan informasi kepada *stakeholders* untuk mengatasi krisis yang terjadi. Pada era media sosial seperti sekarang, perusahaan harus merespons sesegera mungkin begitu krisis terjadi, serta memungkinkan penyebaran informasi krisis yang terjadi dalam hitungan menit. Dampaknya, krisis reputasi yang dialami oleh perusahaan dapat lebih besar dibanding dengan era sebelum digital (Akhyar & Pratiwi, 2019).

Media sosial menjadi salah satu sarana yang efektif dalam menjalankan komunikasi krisis. Contohnya adalah *X*, yang menjadi salah satu media komunikasi untuk berdiskusi antara satu pengguna dengan pengguna lainnya, serta mempunyai pengaruh besar untuk menciptakan dan menggiring opini dari para penggunanya, sehingga menjadi media sosial yang cukup populer, hal tersebut dibuktikan dengan meningkatnya penggunaanya dari tahun ke tahun.

Berdasarkan data *We Are Social*, per April 2023 tercatat sebanyak 372,9 juta pengguna *Twitter* (nama saat itu) di seluruh dunia (Annur, 2023). Indonesia berada di urutan keenam dengan jumlah pengguna aktif *X* sebanyak 14,75 juta jiwa. Penggunaan *X* juga dimanfaatkan oleh para penggemar *Korean Pop* atau K-Popers untuk memberikan informasi atau sekedar berdiskusi seputar idolanya. Tercatat data per tahun 2021, jumlah *tweets* tentang K-Pop sebanyak 7,8 miliar secara global (Kim, 2022). Indonesia masuk peringkat pertama dengan jumlah *tweets* K-Pop terbanyak di dunia. Hal ini dapat diartikan bahwa *X* menjadi pilihan media bagi K-Popers untuk berbagi beragam konten dan terhubung dengan sesama K-Popers lainnya.

Penelitian terdahulu mengenai komunikasi krisis dalam sebuah perusahaan dan analisis memanfaatkan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yaitu penelitian yang berjudul “Strategi Komunikasi Krisis DPR RI Menggunakan Instagram Menghadapi Penolakan RUU Cipta Kerja” (Iskandar et al., 2021). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa teori SCCT menghasilkan strategi komunikasi dengan taktik *denial* yang digunakan oleh DPR RI dalam merespons krisis serta menghadapi banyaknya hoaks dalam krisis akibat penolakan pengesahan RUU Cipta Kerja melalui akun Instagram.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitri, dkk. (2021) membahas strategi komunikasi krisis dan peran *public relations* dalam mengelola krisis dan memulihkan reputasi maskapai Adam Air, Air Asia, dan Sriwijaya Air. Menggunakan teori *Public Relations* dengan pendekatan manajemen krisis, menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan oleh Air Asia dan Sriwijaya Air berhasil memulihkan citra, sedangkan Sriwijaya Air masih berada dalam tahap pemulihan, serta Adam Air tidak berhasil dalam menghadapi krisis. Kedua maskapai menggunakan strategi serupa, dengan membentuk *media center* sebagai saluran komunikasi dan informasi, serta menerapkan pendekatan komunikasi berbasis perpektif Islam.

Terdapat juga penelitian lain yang dilakukan oleh (Leliana et al., 2020), meneliti mengenai respons komunikasi krisis yang dialami PT. Garuda Indonesia akibat postingan di media sosial oleh Youtuber, Rius Vernandes, dengan menggunakan analisis *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) Coombs. Hasil penelitian menunjukkan penggunaan SCCT sebagai landasan teori menunjukkan keberhasilan PT Garuda Indonesia dalam berkomunikasi untuk merespons krisis.

Ketiga penelitian tersebut berkaitan dengan penelitian ini yang juga membahas fenomena krisis perusahaan dengan strategi komunikasi yang digunakan masing-masing perusahaan, namun banyak kebaruan yang diambil dalam penelitian ini. Pertama, belum ada penelitian sebelumnya yang mengangkat perusahaan Whitelab sebagai objek penelitian, dikarenakan perusahaan Whitelab merupakan perusahaan kecantikan dan perawatan kulit yang tergolong baru, berdiri pada tahun 2020 lalu. Selain itu, kasus yang terjadi pada Whitelab baru terjadi tahun 2022 lalu, sehingga belum banyak literatur yang membahas krisis perusahaan ini.

Kedua, penelitian terdahulu meneliti citra perusahaan, sedangkan penelitian ini mencoba memperkaya kajian dengan kasus di Indonesia pada produk Whitelab, dengan menganalisis isi pesan respons komunikasi krisis perusahaan menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT). Ketiga, teori dan konsep yang diangkat beserta konteksnya berbeda, sehingga mempengaruhi hasil penelitian yang berbeda pula.

Kasus kekacauan *Meet and Greet* dapat mengancam reputasi perusahaan. Melihat semakin banyaknya *tweets* dan komentar-komentar negatif, Whitelab berusaha menyikapi kondisi krisis *Meet and Greet* tersebut dengan memanfaatkan media sosialnya. Whitelab menanggapi krisis yang ramai diperbincangkan di media sosial X @whitelab_id, dengan memberikan respons berbentuk pesan *tweets* yang ditujukan kepada para *netizen* (sebutan bagi masyarakat digital), yaitu mereka yang adalah penggemar Oh Sehun sekaligus sebagai konsumen Whitelab.

Kajian ini menarik untuk dibahas lebih dalam karena Whitelab menggunakan strategi merespons krisis melalui cuitan di media sosial X @whitelab_id. Krisis pada penelitian ini berawal dari cuitan yang terjadi pada media sosial X, hingga penyelesaian krisis dengan konsep komunikasi krisis juga dilakukan melalui media sosial X. Hal ini didukung data yang menyebutkan bahwa EXO (@weareoneEXO) termasuk posisi ke-4 dalam Top 20 artis K-Pop paling banyak disebut di X (Kim, 2022). Selain itu, EXO-L pernah memenangkan Twitter Best Fandom Award dari Soompi Awards ke-14, dengan tagar #TwitterBestFandom yang digunakan mencetak rekor sebagai “Tagar Paling Banyak Digunakan di Twitter dalam 24 Jam” menurut *Guinness World Records*, dengan lebih dari 60 juta kali penggunaan (Do, 2019). Sehingga kombinasi volume, keterlibatan tinggi EXO-L, dan kepercayaan mereka menggunakan platform X menjelaskan mengapa

Whitelab menggunakan *X* untuk mengklarifikasi dan permintaan maaf. Sehingga dapat menjangkau massa dengan akses *real-time* dan terfokus langsung pada EXO-L.

Pesan dalam *tweets* yang diunggah pada media sosial *X* @whitelab_id menarik peneliti untuk menjadikannya sebagai objek penelitian. Setiap kata dan kalimat yang disampaikan oleh Whitelab dalam merespons krisis, mempunyai pesan atau maksud yang dikemas dalam bentuk konten. Aspek visual dan audio juga berperan penting dalam mendukung pesan yang ingin disampaikan. Oleh karena itu, proses pemaknaan pesan dalam video dan tulisan tidak dapat hanya bergantung pada persepsi pribadi. Untuk memastikan pesan krisis bisa tersampaikan dengan benar dan efektif, perlu adanya pemaknaan secara teoritis, yaitu dengan memanfaatkan metode analisis isi (*content analysis*).

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan analisis isi yang melihat pada pemaknaan teks oleh publik, konteks, dan maksud yang tercantum dalam pesan. Maka dari itu, peneliti akan menganalisis isi pesan pada respons krisis sebagai bentuk aktivitas komunikasi krisis di akun *X* @whitelab_id. Dari fenomena yang telah dijelaskan diatas, maka pentingnya suatu perusahaan dalam menangani krisis ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ilmiah dengan judul : “Aktivitas Komunikasi Krisis Melalui Media Sosial (Analisis Isi Pada Akun *X* @whitelab_id dalam Menanggapi Isu dengan Oh Sehun)”.

Peneliti menilai bahwa pesan-pesan yang disebarkan melalui akun *X* @whitelab_id layak diteliti sebagai fungsi komunikasi krisis. Penelitian ini akan berfokus pada bagaimana isi pesan respons dalam komunikasi krisis Whitelab melalui media sosial *X* menghadapi konsisi krisis dan akan dianalisis menggunakan SCCT oleh Coombs dan Holladay.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, permasalahan yang akan dibahas adalah, “Bagaimana isi pesan komunikasi krisis Whitelab menanggapi krisis *Meet and Greet* dengan Oh Sehun dalam *tweets* di akun media sosial X @whitelab_id?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini untuk mendeskripsikan kalimat pesan respons komunikasi krisis Whitelab menanggapi krisis *Meet and Greet* dengan Oh Sehun dalam *tweets* di media sosial X @whitelab_id berdasarkan *Situational Crisis Communication Theory*.

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam hal pengembangan studi, khususnya mengenai komunikasi krisis sebagai bagian dari manajemen krisis. Selain itu, diharapkan dapat memberikan pandangan baru dan mempertegas teori dan pengetahuan yang sudah ada. Selanjutnya, diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai panduan dan contoh bagi peneliti lain untuk menambah wawasan dalam kajian ilmu komunikasi krisis menggunakan *Situational Crisis Communication Theory* oleh Coombs dan Holladay dalam menganalisis suatu kasus dalam konteks yang sejenis.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan atau organisasi dalam memahami dan menangani komunikasi krisis di media sosial guna meminimalkan potensi konflik. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi masukan bagi Whitelab dan

pengelola akun X @whitelab_id dalam menerapkan strategi komunikasi krisis secara lebih tepat dan efektif.

E. Kerangka Teori

1. Krisis

Coombs (1999, 2010, h. 18), mendefinisikan krisis suatu peristiwa di mana terjadi ancaman besar yang tidak dapat diprediksi, dapat memberikan dampak negatif terhadap industri, organisasi atau pemangku kepentingan jika ditangani secara tidak tepat. Definisi lain krisis diungkapkan oleh Seeger, Sellow & Ulmer 1998 (dikutip di Coombs, 2010, h. 18), menekankan krisis sebagai serangkaian peristiwa atau kejadian yang spesifik, tidak terduga, dan tidak selalu ada, menimbulkan ketidakpastian tingkat tinggi dan dapat mengancam tujuan atau prioritas organisasi. Secara umum, krisis merupakan peristiwa tak terduga yang mengancam ekspektasi utama para pemangku kepentingan, berpotensi mengganggu kinerja organisasi serta menimbulkan dampak negatif (Coombs 2007b, 2010, h. 19).

Sumber terjadinya krisis menurut Devlin (2007); G.Harrison (2005) dan White & Mazur (1995) (dikutip di Kriyantono, 2015, h. 205) dikelompokkan menjadi dua, yakni sumber internal berasal dari dalam organisasi, seperti kesalahan sumber daya manusia, kegagalan manajemen, dan gangguan teknologi. Sementara, sumber eksternal seperti bencana alam, peraturan pemerintah, dan kejahatan dari pihak eksternal (*malevolence*). Klasifikasi ini sejalan dengan pendapat Mitroff (2001, dalam Kriyantono, 2015, h. 206), yang membedakan krisis oleh kesalahan manusia (*human-caused crisis* atau *human error*) dan krisis yang dipicu oleh faktor alam (*natural crisis*). Salah satu jenis krisis akibat kesalahan manusia adalah krisis manajemen dan perilaku karyawan, yaitu krisis akibat kegagalan manajemen dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Krisis

ini berkaitan dengan penyalahgunaan kewenangan oleh manajer atau karyawan, yang akhirnya berdampak buruk bagi perusahaan. Misalnya pergantian manajemen, masalah keuangan, akuisisi, operasional organisasi yang salah, korupsi, dan sebagainya.

Terdapat tiga fase sederhana terjadinya krisis sebagai aspek utama dalam menganalisis krisis dalam buku yang berjudul "*The Handbook of Crisis Communication*" (Heath, 2010, h. 8) yaitu pra krisis, krisis, dan pasca krisis.

a. Pra Krisis (*Pre-Crisis*)

Tahap pra krisis muncul ketika organisasi menyadari adanya situasi yang serius. Tanda-tanda terjadinya krisis perlu disadari oleh manajemen maupun karyawan organisasi, yang setelahnya dilakukan strategi respons. Komunikasi pra krisis dibutuhkan dalam mengurangi kemungkinan terjadinya krisis serta dampak buruk apabila krisis terjadi (Heath, 2010, h. 8). Coombs 2009a (dikutip di Heath, 2010, h. 8) menjelaskan tahap pra krisis harus mencakup upaya-upaya pencegahan (*preventif*) dan persiapan. Pencegahan merupakan fokus utama dalam pendekatan antisipatif, menekankan kewaspadaan fase pra krisis sebagai dasar pengambilan keputusan strategis guna mencegah terjadinya krisis.

Apabila organisasi gagal melakukan pencegahan, maka pra krisis dapat berubah menjadi krisis. Kegagalan yang dimaksud seperti, (1) tidak adanya *crisis-plan* atau aktivitas manajemen isu yang seharusnya dibentuk oleh manajemen, (2) isu atau situasi serius yang dianggap remeh oleh manajemen (*underestimate*), (3) manajemen dan staf merasa berpengalaman dan ahli (*overestimate/overconfident*) untuk mengatasi krisis, (4) manajemen mengabaikan tanda-tanda munculnya isu, dan (5) telah diingatkan tetapi berusaha menutupi (Kriyantono, 2015, h.213). Wan dan Pfau 2004 (dikutip di Coombs, 2010, h. 25) menyarankan untuk memanfaatkan pesan-pesan saat pra krisis guna memberi

informasi kepada *stakeholders* tentang potensi terjadinya krisis untuk berjaga-jaga terhadap reaksi negatif maupun pemberitaan negatif di media.

b. Krisis (*Acute Crisis*)

Tahap ini berkaitan dengan proses dan isi krisis itu sendiri (Heath, 2010, h. 8). Krisis adalah respons terhadap kejadian yang sebenarnya, di mana manajemen tidak dapat mengendalikan situasi dengan baik sehingga hal tersebut menyebar ke luar organisasi. Pada fase ini, organisasi berperan penting dalam menentukan dampak krisis, termasuk banyaknya kehancuran reputasi, yang bergantung pada cara dan isi komunikasi yang disampaikan kepada publik. Dalam situasi ini, meminimalkan akibat krisis adalah cara yang tepat untuk dilakukan, agar tidak terjadi korban-korban baru.

Sturges (1994, dikutip di Coombs, 2010, h. 29), prioritas utama dalam situasi krisis adalah pemberian informasi yang cukup. Hal ini menyangkut pada keselamatan publik yang menjadi perhatian utama, bukan bergelut mencaritahu apa penyebab krisis. Apabila organisasi gagal memberikan informasi yang tepat kepada publik dan *stakeholders*, maka hal itu akan merugikan kedua belah pihak, serta dapat memicu munculnya krisis kedua. Strategi respons krisis penting untuk diperhatikan oleh manajer pada tahap ini. Data yang diperoleh untuk merespons krisis didapatkan dari laporan media, pesan dari unggahan di media sosial, maupun informasi dari organisasi (Coombs, 2010, h. 33).

c. Pasca Krisis (*Post-Crisis*)

Fokus pengelolaan krisis pada tahap ini dinyatakan telah selesai, namun organisasi tetap perlu melakukan evaluasi dan belajar dari peristiwa krisis. Tahap ini memberikan kesempatan kepada manajemen dan pihak organisasi untuk bersuara serta komunikasi tindak lanjut, seperti menjelaskan pelajaran yang dapat dipetik dari kejadian krisis yang dapat mengurangi kemungkinan terulangnya krisis, pencegahan ulang, dan persiapan oleh

para *stakeholders* (Heath, 2010, h. 8). Evaluasi pasca krisis penting dilakukan untuk mengetahui apa penyebab krisis dan upaya manajemen krisis yang telah dilakukan. Komunikasi di tahap pasca krisis, lebih menyorot pada pengelolaan reaksi pemangku kepentingan. Informasi terbaru mengenai upaya kelangsungan bisnis dari organisasi perlu diberitahukan kepada pemangku kepentingan.

Pemberian dukungan psikologis kepada korban termasuk karyawan, pemberian kejelasan informasi kepada publik adalah salah satu strategi untuk mengelola informasi hingga tahap pasca krisis. Tahap ini dilakukan perbaikan atau pembaruan reputasi (*recovery*) sebagai akibat yang ditimbulkan krisis, di mana tindakan ini bertujuan untuk kelangsungan organisasi di masa mendatang dan pembangunan kembali (Coombs, 2010, h. 45). Namun, organisasi masih harus waspada mengingat sisa-sisa peristiwa krisis belum sepenuhnya hilang oleh karena sebagian publik masih menyimpannya dalam memori mereka. Manajemen diharuskan untuk tetap menunjukkan bahwa organisasi bersungguh-sungguh memperhatikan kepentingan publik sehingga krisis benar-benar diatasi menuju situasi normal kembali (Kriyantono, 2015, h. 216).

2. Komunikasi Krisis

Pada *The Handbook of Crisis Communication* (2010), Coombs menulis bahwa terjadinya krisis menyebabkan perlunya persiapan dan kemampuan untuk merespons, hal itu disebut proses manajemen krisis. Elemen utama dalam manajemen krisis yang efektif adalah komunikasi krisis. Krisis, manajemen krisis, dan komunikasi mempunyai hubungan erat antara satu sama lain, tak terpisahkan dan harus dipertimbangkan dalam perkembangan dari krisis ke manajemen krisis ke komunikasi krisis (Coombs, 2010, hh. 17-18).

Strategi komunikasi dalam krisis disebut komunikasi krisis (*crisis communication*), yang merupakan bagian dari strategi manajemen krisis (Kriyantono, 2015, h. 244). Komunikasi dalam situasi krisis bertujuan untuk meminimalkan dampak negatif yang dialami organisasi dan para pemangku kepentingannya, dengan keselamatan publik sebagai prioritas utama. Selagi memasuki masa respons, komunikator harus mempertimbangkan bentuk, strategi, dan konten (Coombs, 2019, dikutip di Brown & Boman, 2023, h. 20).

Coombs (2010, h. 20) mendefinisikan komunikasi krisis sebagai, “*collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation*”, yang berarti pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Selain itu, Fearn-Banks (2007, h. 7) mendefinisikan komunikasi krisis sebagai dialog antara organisasi dan publik yang berlangsung sebelum, selama, dan setelah terjadi peristiwa negatif, dengan tujuan merancang strategi dan taktik untuk meminimalkan kerusakan citra organisasi. Prinsip dasar komunikasi krisis adalah memprioritaskan kepentingan publik. Pernyataan ini sejalan dengan definisi komunikasi krisis Fearn-Banks yang menyebut komunikasi krisis sebagai “dialog” (Kriyantono, 2015, h. 239).

Secara umum, komunikasi krisis adalah upaya strategis organisasi dalam menyampaikan rencana, tindakan, dan respons terhadap krisis yang terjadi. Strategi ini disesuaikan dengan tahapan krisis agar komunikasi yang dilakukan tetap relevan (Kriyantono, 2015, h.256). Komunikasi krisis pada tahap pra krisis melingkupi pengumpulan informasi tentang risiko-risiko krisis, membuat keputusan mengenai bagaimana pengelolaan potensi krisis, dan melatih orang-orang yang akan terlibat dalam proses manajemen krisis.

Pada tahap krisis hingga pasca krisis, komunikasi krisis mencakup pengumpulan dan penyebaran informasi selama krisis, mengevaluasi langkah-langkah penanganan yang telah dilakukan, serta menyampaikan perubahan dan pesan lanjutan yang dibutuhkan publik. Fokus utamanya adalah jenis krisis yang terjadi dan bagaimana organisasi merespons secara verbal maupun tindakan setelah krisis muncul. Tanggapan atau respons krisis yang diberikan organisasi, sangat bisa terlihat dan penting, serta dapat mempengaruhi efektivitas dari upaya manajemen krisis. Respons krisis yang tidak tepat dapat menimbulkan terjadinya situasi yang semakin buruk (Coombs, 2010, h. 20).

Fase respons krisis merupakan elemen penting dalam komunikasi krisis karena menentukan bentuk dan isi komunikasi organisasi selama krisis, yang secara signifikan memengaruhi besarnya dampak krisis, termasuk jumlah korban serta tingkat kerusakan reputasi (Coombs, 2010, h. 28). Respons cepat dan efektif hanya dapat dilakukan apabila organisasi tidak panik. Sering kali karena krisis bersifat tak terduga, banyak organisasi tidak siap merespons secara tepat, terutama jika tidak memiliki perencanaan krisis sebelumnya (Kriyantono, 2015, h. 236). Scanlon 1975 (dikutip di Harrison, 2007, h. 12), mengatakan setiap krisis juga merupakan krisis informasi, kegagalan dalam mengendalikan krisis informasi akan berakibat pada menanggulangi krisis pula. Hal ini dapat memunculkan adanya kelebihan atau kekurangan informasi, rumor, dan ketidakpastian.

Terdapat 10 prinsip dalam strategi komunikasi krisis yang disesuaikan pada keselamatan publik menurut Kriyantono (2015, hh. 246-253), dua dari 10 prinsip tersebut yaitu, pertama, berhati-hati menyampaikan informasi. Penyampaian informasi sebaiknya dilakukan secara berhati-hati dan tidak terburu-buru, agar tidak menimbulkan masalah baru dan memperkeruh keadaan. Informasi perlu mengandung fakta yang jelas dan valid,

didukung dengan penyampaian empati/simpati, dan tidak menyalahkan pihak lain, agar organisasi tidak dianggap lari dari tanggung jawab. Kedua, satu suara. Memilih satu orang sebagai juru bicara untuk memenuhi kebutuhan media yang membutuhkan sumber data kredibel melalui proses wawancara, dapat dilakukan pada sebuah *media center*, seiring dengan sistem “*one gate communication*”, dengan *Public Relations* sebagai juru bicaranya. Selain *Public Relations*, seorang CEO juga dapat terlibat dalam wawancara karena dianggap sebagai komunikator yang memiliki *news value* dan kredibilitas tinggi.

3. SCCT (*Situational Crisis Communication Theory*)

Inti *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) adalah tanggung jawab krisis (*crisis responsibility*). SCCT menegaskan bahwa jenis krisis akan menghasilkan atribusi tanggung jawab krisis tertentu. Jadi, ketika atribusi tanggung jawab krisis semakin tinggi, strategi respons krisis yang dipilih harus secara toleran (progresif) menerima lebih banyak tanggung jawab atas krisis tersebut (Brown & Boman, 2023, h. 20). Faktor utama untuk menilai tingkat ancaman yang ditimbulkan dengan menentukan tanggung jawab krisis. Awal penelitian teori SCC berfokus pada pengidentifikasian elemen-elemen yang membentuk persepsi tanggung jawab dan dampak krisis (Coombs, 2010, h. 38).

Penilaian situasi krisis diperlukan untuk menentukan tingkat ancaman terhadap reputasi organisasi, yang menjadi dasar dalam pemilihan strategi respons krisis yang tepat (Coombs, 2007, h. 166). SCCT menjelaskan dua langkah untuk menilai ancaman krisis. Langkah pertama, menentukan sejauh mana publik mengatribusikan tanggung jawab krisis kepada organisasi (*initial crisis responsibility*). Artinya, seberapa besar keyakinan publik bahwa krisis disebabkan oleh perilaku organisasi dan terhadap aktor utama yang dianggap paling bertanggung jawab atas terjadinya krisis. Langkah pertama ini digunakan

para pemangku kepentingan untuk mengkategorikan krisis ke dalam salah satu dari tiga klaster (*crisis cluster/types of crisis*) yang mencerminkan tingkat atribusi tanggung jawab krisis dan ancaman yang ditimbulkan oleh krisis (Coombs, 2010, h. 39). Ketiga klaster sebagai berikut Coombs (2023, h. 194) :

a. Klaster korban (*victim cluster*)

Bersifat tidak disengaja dan tidak dapat dicegah. Tingkat tanggung jawab atau ancaman krisis lemah (*low responsibility*), seperti bencana alam (*natural disaster*), kekerasan di tempat kerja (*workplace violence*), rumor, sabotase/teroris (*malevolence*) dan kerusakan produk akibat pihak luar (*product tampering*). Istilah “korban” digunakan apabila organisasi juga menjadi korban dari krisis tersebut, bersama dengan pemangku kepentingan yang terkena dampak negatif dari krisis yang sama, sehingga publik meyakini bahwa organisasi bukanlah penyebab krisis.

b. Klaster kecelakaan atau tanpa kesengajaan (*accidental cluster*)

Tingkat tanggung jawab sedang (*moderate responsibility*), di mana ancaman terhadap reputasi cenderung minimal, seperti tuduhan-tuduhan (*challenges*), kerusakan produk akibat kesalahan teknis (*technical-error product harm*), serta kecelakaan industri akibat kesalahan teknis atau kegagalan peralatan (*technical-error accident*). Krisis dianggap sebagai kejadian tak terduga yang berada di luar kendali organisasi, sehingga publik memercayai bahwa krisis terjadi bukan dari kesengajaan yang dilakukan organisasi.

c. Klaster kesengajaan (*intentional cluster*) atau dapat dicegah (*preventable crisis*)

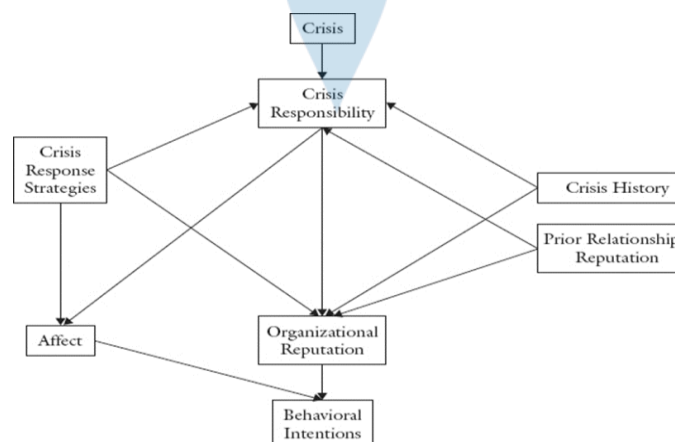
Menciptakan tanggung jawab atau ancaman krisis kuat atau sangat tinggi (*high responsibility*). Krisis ini dapat dicegah, sehingga mampu menimbulkan persepsi yang kuat mengenai tanggung jawab akan krisis. Tipe krisis ini seperti kerusakan produk akibat

kesalahan manusia (*human errors product harm*), kecelakaan kerja akibat kesalahan manusia (*human errors accidents*), kesalahan organisasi tanpa luka (*organizational misdeed with no injuries*), pelanggaran hukum yang dilakukan manajemen (*organizational misdeeds management misconduct*) dan kesalahan organisasi menyebabkan pemangku kepentingan dalam bahaya dan mengakibatkan korban atau luka (*organizational misdeed with injuries*). Dikatakan sebagai krisis yang dapat dicegah karena apabila orang-orang bertindak secara berbeda, krisis ini dapat dihindari, sehingga organisasi dianggap sebagai penyebab terjadinya krisis.

Langkah kedua, mengidentifikasi keberadaan dua faktor penguat yang mengubah atribusi tanggung jawab dan meningkatkan ancaman krisis. Kedua faktor tersebut meliputi, (1) sejarah krisis (*crisis history*), yakni apakah organisasi pernah mengalami krisis yang serupa sebelumnya. (2) Reputasi sebelumnya (*prior relational reputation*), dinilai seberapa baik organisasi memperlakukan *stakeholders* dalam operasional masa lalu (Coombs (2010, h. 39).

Hubungan antara variabel dalam krisis, digambarkan oleh Coombs dalam model sebagai berikut:

Gambar 8. Model Variabel dalam SCCT



(Sumber: Coombs, 2010, h.40)

Strategi respons krisis adalah apa yang dikatakan dan dilakukan oleh manajemen setelah krisis, yang telah dipelajari secara lebih luas dalam manajemen. Strategi respons krisis digunakan untuk memperbaiki reputasi, mengurangi pengaruh negatif, dan mencegah niat berperilaku negatif (Coombs, 2007, h. 170). SCCT membagi strategi respons krisis menjadi tiga strategi primer, yakni menyangkal (*deny*), mengurangi krisis (*diminish*), membangun kembali (*rebuilding*), serta strategi sekunder, yaitu strategi memperkuat (*bolstering*). Sehingga, ada 4 kategori jenis respons, yang dikategorikan berdasarkan sikap yang harus diambil organisasi sebagai tanggung jawab dalam situasi krisis, sebagai berikut:

a. *Deny Strategy*

Strategi menyangkal/penolakan, berarti menolak seluruh bentuk tanggung jawab krisis. Menyerang balik individu atau kelompok yang mengklaim bahwa organisasi bertanggung jawab (*attack the accuser*), menjelaskan tidak adanya situasi bencana/krisis (*denial*), dan upaya menuding seseorang atau kelompok lain sebagai penyebab krisis (kambing hitam/*scapegoat*). Dalam krisis yang dipicu oleh rumor dan tantangan, para manajer perlu menyampaikan argumen bahwa tidak ada krisis yang bersifat faktual (Coombs, 2007, h. 171).

b. *Diminishment strategy*

Strategi pengurangan, bertujuan meminimalisir tanggung jawab organisasi serta mengurangi persepsi keseriusan krisis di mata publik. Digunakan untuk meyakinkan bahwa dampak krisis tidak sebesar yang dipersepsikan, yang dilakukan dengan menjabarkan alasan dengan menyangkal bahwa krisis di luar kontrol organisasi (*excuse*), serta meminimalisir pandangan tentang kerusakan akibat krisis atau justifikasi (*justification*). Strategi pengurangan paling efektif ketika manajer organisasi berhasil

memperkuat persepsi yang telah ada di publik dan menyertakan bukti pendukung teknis (Coombs, 2007, h. 172).

c. *Rebuilding strategy*

Strategi membangun kembali, berarti organisasi bertanggung jawab penuh melalui tawaran material/symbolis (*compensation*) dan/ atau permintaan maaf (*apology*) secara penuh kepada para korban, serta menerima segala tanggung jawab. Strategi ini digunakan untuk krisis yang menimbulkan ancaman reputasi yang parah, seperti krisis yang disengaja (*intentional crisis*) atau krisis yang tidak disengaja (*accidental crisis*), ditambah dengan sejarah krisis dan/atau reputasi hubungan yang kurang baik di masa lalu (Coombs, 2007, h. 172).

b. *Bolstering strategy*

Strategi penguatan, strategi organisasi untuk mengembangkan aset reputasi. Organisasi dapat memberikan pujian kepada para pemangku kepentingan (*ingratiation*) dan/ atau mengingatkan publik tentang perbuatan baik organisasi yang telah dilakukan di masa lalu (*reminder*), serta untuk meyakinkan publik bahwa organisasi juga sebagai korban dari krisis bersama dengan orang lain yang terkena dampak dari peristiwa tersebut (*victimage*). Semua strategi penguat menjadi pelengkap dari tiga strategi utama atau primer.

Berikut adalah rekomendasi merespons krisis yang diciptakan oleh Adkins yang berpatokan pada daftar respons krisis SCCT .

Tabel 1. Rekomendasi strategi respons SCCT

Tipe Situasi	Sub-tipe Situasi	Tipe Sejarah Organisasi	Rekomendasi Strategi
--------------	------------------	-------------------------	----------------------

Klaster kecelakaan/tidak disengaja (<i>Accident cluster</i>)		Tidak memiliki riwayat bencana/krisis sebelumnya (<i>No previous disaster/crisis history</i>) Tidak memiliki reputasi organisasi yang buruk (<i>No unfavorable organizational reputation</i>)	<i>Use diminishment strategy</i>
		Adanya riwayat bencana/krisis sebelumnya (<i>Previous disaster/crisis history</i>) Reputasi organisasi yang kurang baik (<i>Unfavorable organizational reputation</i>)	<i>Use Rebuilding strategy</i>
	Tuduhan-tuduhan (<i>Challenge</i>)	Tuduhan tidak berasalahan (<i>Challenge is unwarranted</i>)	<i>Use denial strategy</i>
		Tuduhan dianggap beralasan oleh pemangku kepentingan (<i>Challenge is perceived to be warranted by stakeholders</i>)	<i>Use Rebuilding strategy</i> <i>Take corrective action</i>
Klaster Korban (<i>Victim cluster</i>)		Adanya riwayat bencana/krisis sebelumnya (<i>Previous disaster/crisis history</i>)	<i>Use diminishment strategies</i>

		Reputasi organisasi yang kurang baik (<i>Unfavorable organizational reputation</i>)	
	<i>Rumor</i>	-	<i>Use denial strategies</i>
Klaster Kesengajaan (<i>Preventable cluster</i>)		-	<i>Use Rebuilding strategies</i>
Rekomendasi Umum: Gunakan strategi penguat (<i>reinforcing/bolstering strategy</i>) untuk melengkapi strategi lainnya Hanya gunakan strategi respons korban (<i>victim response strategy</i>) dengan peristiwa klaster korban Jangan mencampur strategi penolakan (<i>denial strategy</i>) dengan strategi pengurangan (<i>diminishment strategy</i>) atau pembangunan kembali (<i>Rebuilding strategy</i>) Strategi pengurangan (<i>diminishment strategy</i>) dan pembangunan kembali (<i>Rebuilding strategy</i>) dapat digunakan dalam kombinasi satu sama lain			

(Sumber: Adkins, 2010, h. 104)

SCCT menjelaskan bahwa ketika ancaman terhadap reputasi organisasi dan dampak negatif dari krisis semakin besar, manajer krisis harus memilih strategi respons yang sesuai dengan tingkat tanggung jawab yang perlu diterima oleh organisasi. Semakin tinggi ancaman dan dampak negatif, semakin kuat pula strategi respons yang harus

digunakan. Secara lebih jelas, Coombs (2007, h. 173) menjabarkan ringkasan dan rekomendasi SCCT untuk penggunaan strategi respons krisis.

- a. Pemberian dan penyesuaian informasi saja sudah cukup ketika krisis memiliki atribusi tanggung jawab krisis rendah (*victim crisis*), tidak terdapat riwayat krisis serupa, dan reputasi organisasi sebelumnya bersifat netral atau positif.
- b. Strategi korban (*victimage*) diterapkan sebagai respons terhadap krisis seperti rumor, bencana alam, kekerasan di tempat kerja, dan kerusakan produk.
- c. Strategi pengurangan (*diminish*) digunakan pada krisis dengan atribusi tanggung jawab rendah (*victim crisis*), disertai adanya riwayat krisis serupa (*crisis history*) dan/atau reputasi hubungan sebelumnya (*prior relational reputation*).
- d. Strategi pengurangan (*diminish*) disarankan untuk krisis dengan atribusi tanggung jawab krisis lemah (*accidental crisis*), yang tidak memiliki sejarah krisis serupa, dan reputasi hubungan bersifat netral atau positif.
- e. Strategi pembangunan kembali (*rebuilding strategy*) disarankan untuk krisis dengan atribusi tanggung jawab krisis yang lemah (*accidental crisis*), terutama jika organisasi memiliki sejarah krisis serupa dan/atau reputasi hubungan negatif sebelumnya.
- f. Strategi pembangunan kembali (*rebuilding strategy*) disarankan untuk krisis dengan atribusi tanggung jawab krisis yang kuat (*preventable crisis*), terlepas dari sejarah krisis maupun reputasi hubungan sebelumnya.
- g. Strategi respons krisis penyangkalan (*deny strategy*) harus digunakan untuk krisis rumor dan tantangan, jika memungkinkan.
- h. Pertahankan konsistensi dalam strategi respons krisis. Mencampur strategi respons krisis penyangkalan (*deny strategy*) dengan strategi mengurangi (*diminishment*

strategy) atau membangun kembali (*rebuilding strategy*) akan mengurangi ketepatan respons secara menyeluruh.

4. Media Sosial

Media secara sederhana diartikan sebagai alat komunikasi, yang umumnya didukung oleh teknologi (Laughey, 2007; McQuail, 2003, dikutip di Nasrullah, 2018, h. 5). Menurut Nasrullah (2018, h. 5) ada tiga pernyataan untuk melihat arti “media”. Pertama, sebagai saluran penyampaian pesan. Kedua, sebagai bahasa yang merepresentasikan ekspresi atau menyampaikan pesan tertentu. Ketiga, sebagai lingkungan yang mencakup konteks serta isi pesan.

Arti sosial menurut Weber memandang pada kategori aksi sosial (*social action*) dan hubungan sosial (*social relations*). Sosial juga sebagai bentuk komunitas, di mana terjadi relasi sosial yang menyertakan emosi, perasaan, dan bentuk lainnya. Nasrullah (2018, h. 11) mengungkap definisi media sosial yaitu media di internet yang membolehkan para penggunaannya untuk memberikan gambaran dirinya maupun bersosialisasi, bekerjasama, berkomunikasi, dan berbagi dengan pengguna lain, yang dapat menciptakan hubungan sosial secara virtual.

Dalam buku berjudul *Social Media Communication*, Bu Zhong (2022) menyampaikan media sosial sebagai istilah yang jamak, bukan tunggal, karena kata “media” berasal dari bahasa Latin yang berarti bentuk jamak dari “medium”. Secara umum, pengertian media sosial merupakan kumpulan perangkat lunak yang memungkinkan individu berkumpul, berkomunikasi, berbagi, dan berkolaborasi, hingga melakukan suatu permainan (Boyd, 2009, dikutip di Zhong, 2022, h. 14).

Sebagai *platform media hybrid* untuk melakukan komunikasi interpersonal maupun kelompok, media sosial memiliki karakteristik utama yaitu digitalisasi, interaktivitas, dan

akses *real-time* atas pesan dan informasi yang dibuat, didistribusikan, dan dibagikan secara mudah oleh pengguna. Juga sebagai sarana berinteraksi antara pengguna, organisasi, bisnis, hingga masyarakat secara keseluruhan, di mana mereka menciptakan dan saling berbagi informasi dalam komunitas virtual. Informasi yang dibagikan cenderung memuat informasi yang utuh dan bisa diakses oleh orang pertama, tidak seperti media massa sebagai perantara (Nasrullah, 2018, h. 172).

Kini, media sosial menjadi media yang fenomenal, serta menjadi sumber informasi penting di era peradaban internet. Contohnya seperti *Facebook*, *X*, *Instagram*, *blog*, hingga *Youtube*. Media sosial menciptakan kemudahan dalam berbagi dan mencari informasi secara *online*. Media sosial tidak hanya dimanfaatkan untuk menyalurkan pesan informasi yang sejatinya dapat diciptakan oleh pemilik akun (*users*), namun juga sebagai pintu menciptakan relasi pertemanan secara virtual, serta sarana untuk berbagai data (foto, video, maupun audio). Hasilnya, media sosial mampu membentuk banyak komunikasi sosial, di mana para anggotanya dapat berkumpul dan membahas topik-topik umum, sehingga terciptalah gerakan-gerakan sosial.

5. Komunikasi Krisis dan Media Sosial

Internet memberikan dampak besar terhadap komunikasi organisasi, terutama dalam konteks komunikasi krisis. Informasi krisis dapat tersebar dengan cepat ke publik. Disamping itu, organisasi juga dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menjangkau *stakeholders* internal maupun eksternal melalui media sosial, *blog*, *X*, *podcast*, *email*, dan *Youtube* sebagai sarana penting dalam komunikasi krisis.

Khalayak dapat dengan mudah berbagi pengalaman menyenangkan maupun buruk, mengenai sebuah produk atau jasa kepada sesama pengguna media sosial. Oleh sebab itu, sejatinya kini perusahaan tidak dapat mengontrol produk yang ada di tengah masyarakat.

Hal ini menyebabkan praktisi *Public Relations* (PR) mempunyai peran, fungsi, maupun tanggung jawab yang lebih besar (Nasrullah, 2018, h. 73). Sebagian besar informasi yang dikumpulkan para pemangku kepentingan mengenai organisasi berasal dari media. Oleh sebab itu, liputan media mempunyai peran penting dalam manajemen reputasi. Informasi dari sumber kedua diperoleh dari media sosial di internet, web seperti *weblog* atau *blog*, sangat penting untuk beberapa krisis (Coombs, 2007, h. 164).

Zhao dkk. 2019 (dikutip dari Jin dkk., 2023, h. 153) tingginya keterlibatan publik di media sosial, lebih dari sekedar konsumsi pasif atas informasi yang dibuat oleh orang lain, adalah bukti dari kontribusi konten *online* yang aktif tentang suatu krisis menandakan hidupnya informasi krisis yang aktif, di mana berfungsi sebagai tolok ukur keterlibatan krisis yang lebih dalam, serta relasi yang kuat dengan organisasi yang mengalami krisis atau pembuat konten berpengaruh lainnya.

Bagi PR, media sosial berfungsi ganda: pertama, sebagai sumber informasi untuk mengidentifikasi isu dan opini publik; kedua, sebagai alat pemantauan informasi yang memungkinkan akses terhadap informasi terkini, faktual, terbuka, dan data yang bersumber langsung dari media sosial itu sendiri. Media sosial dinilai sebagai faktor penting bagaimana krisis disebarkan dan diberitakan oleh media dan oleh publik, sehingga PR dapat mengolah informasi yang ada (Kriyantono, 2015, h. 258).

Pemberitaan media dapat membuat efek berita yang semula kecil, tersebar luas dan menjadi besar. Apabila terjadi krisis komunikasi di media sosial, praktisi PR dapat mengubah opini atau pendapat publik pembaca dengan cara mengadakan pertemuan dengan wartawan, menyebarkan *press release*, atau *press tour*. Hal ini bertujuan agar informasi yang tersebar menjadi seimbang atau adanya sanggahan yang diunggah pada media. Disamping itu, pengguna media sosial juga dapat menjadi medium bagi PR untuk

melindungi dan memprediksi kemungkinan terjadinya krisis, serta melaksanakan negosiasi (*lobbying*) dengan pengguna lainnya.

6. Media Sosial X

X (sebelumnya bernama Twitter) merupakan jejaring media sosial gratis di mana pengguna dapat membagikan postingan pendek yang disebut *tweet*. Perusahaan X resmi diakuisisi oleh Elon Musk senilai 44 miliar USD tahun 2022. Pada tanggal 23 Juli, logo burung biru Twitter diganti dengan logo “X” (Buffer, 2023). Elon Musk membeli Twitter “sebagai akselerator untuk menciptakan X, aplikasi segalanya” Ia terinspirasi dari WeChat, sebuah aplikasi yang memungkinkan pengiriman pesan instan, media sosial, sekaligus pembayaran via seluler asal China (Milmo & Bhuiyan, 2022).

Hal mendasar yang membedakan Twitter dan X adalah, Twitter tetap konsisten sebagai platform jejaring media sosial gratis yang fungsi utamanya untuk membuat *tweets* serta mengikuti berita atau peristiwa terkini. Sedangkan, X tidak hanya berfungsi sebagai platform jejaring media sosial, tetapi juga bertujuan untuk menjadi aplikasi super yang mencakup layanan pengiriman pesan, pembayaran atau perbankan, belanja, dan berbagai fitur lainnya. Fitur terbaru yang ditawarkan oleh X seperti X Premium yang memungkinkan para penggunanya memposting dengan format panjang hingga 4.000 karakter, postingan yang lebih panjang, transaksi digital, berbagi video yang lebih baik, dan akan ditambahkan fungsi *e-commerce* (Buffer, 2023).

Seperti fitur Twitter yang sebelumnya, X memiliki fitur yang serupa yaitu pengguna dapat mengunggah teks, video, foto, atau *link (tweet)*. Pengguna juga dapat menggunakan fitur suka (*like*) dan berinteraksi dengan pengguna lain melalui fitur *reply* atau *retweet*. Fitur baru per tahun 2022, menghadirkan format yang berbeda untuk membagikan konten visual yaitu berupa video, gambar, dan GIF dalam satu *tweets*. Kapasitas kicauan atau

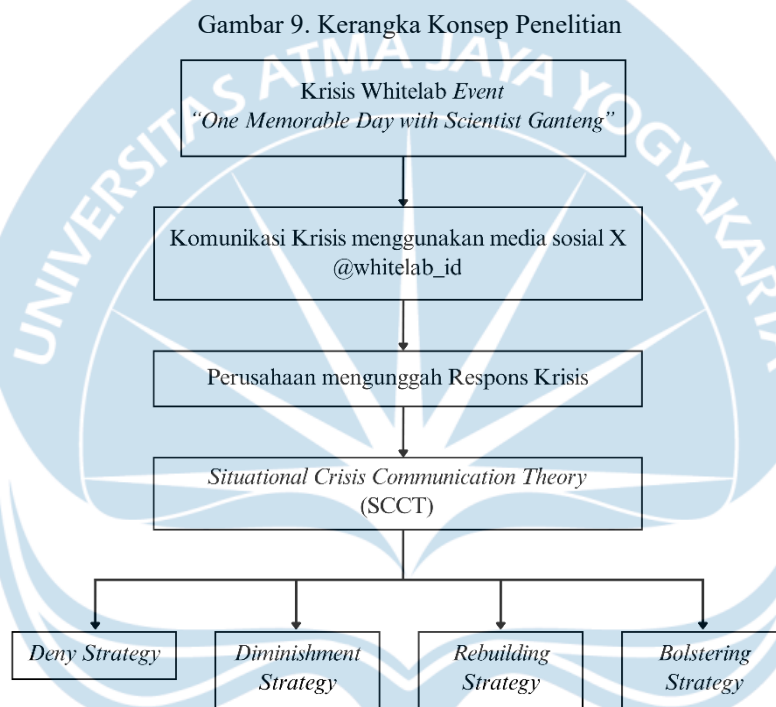
tweets yang diizinkan untuk diunggah oleh pengguna dibatasi hingga 280 karakter (Twitter Indonesia, 2022). Istilah pada fitur-fitur lainnya pada *X* seperti yang dijelaskan di bawah ini (Lab, 2025):

- *Tweet* atau kicauan : fitur utama yang memungkinkan pengguna berbagi konten tulisan, foto, video, atau *gif* kepada publik dengan batas maksimum 280 karakter
- *Follow* : mengikuti akun pengguna lain
- *Followers* : istilah untuk pengikut
- *Unfollowing* : untuk membatalkan pertemanan pengikut
- *Hashtag* atau tagar : kata yang diawali dengan tanda '#' untuk memulai bahasan topik tertentu yang sedang ramai dibicarakan
- Nama pengguna : diawali dengan tanda '@' untuk mengidentifikasi suatu akun dan membedakan nama antar pengguna
- *Retweet* : fitur yang memungkinkan pengguna membagikan ulang unggahan yang telah dibuat akun lain sebelumnya
- *Trending topics* (topik hangat) : daftar topik yang sedang populer dan banyak diperbincangkan oleh pengguna, ditentukan berdasarkan kata, tagar, ataupun frasa

F. Kerangka Konsep

Berdasarkan uraian teori di atas, maka diambil suatu kesimpulan untuk dibentuk menjadi kerangka konsep sebagai landasan penelitian, dengan empat konsep utama yaitu krisis, komunikasi krisis, SCCT, dan media sosial *X*. Nantinya, kerangka konsep menjadi dasar serta arahan bagi penulis dalam membatasi alur berpikir untuk menganalisis temuan data dengan teori menggunakan analisis isi untuk menjawab rumusan penelitian yang berkaitan dengan aktivitas komunikasi krisis organisasi melalui media sosial *X*.

Kerangka konsep disusun mulai dari pemahaman krisis, meliputi definisi krisis, tahapan krisis, dan jenis krisis yang dialami Whitelab. Selanjutnya, ke komunikasi krisis, khususnya strategi komunikasi krisis sebagai bentuk merespons krisis pada media sosial X. Langkah berikutnya, penegumpulan dan penentuan *tweets* Whitelab yang terkait dengan aktivitas strategi merespons krisis melalui media sosial X. Berikut adalah kerangka konsepnya:



(Sumber: Hasil olahan peneliti)

Krisis dapat dialami oleh individu, organisasi, hingga perusahaan. Krisis merupakan peristiwa yang tak terduga yang berpotensi mengancam kepentingan utama *stakeholders*, serta berdampak pada kinerja organisasi dan berpotensi memengaruhi citra organisasi, apabila berkembang menjadi bencana yang merugikan masyarakat. Krisis mulai terlihat ketika ada ancaman terhadap operasional organisasi, seperti kekecewaan para penggemar Oh Sehun dalam acara *Meet & Greet* Whitelab.

Krisis yang terjadi menimbulkan kebutuhan informasi. Oleh sebab itu, diperlukan elemen komunikasi krisis yang baik, guna mengatasi krisis melalui berbagai informasi yang dikumpulkan, diolah, dan dibagikan kepada *stakeholders* guna untuk mengatasi situasi krisis. Komunikasi krisis sebagai proses penyampaian pesan oleh organisasi untuk mengelola krisis, meminimalkan dampak negatif, dan memulihkan kepercayaan *stakeholders*.

Tahapan krisis juga digunakan dalam penelitian ini guna memetakan bagaimana suatu fase krisis terjadi, yaitu dari tahapan pra-krisis, krisis, dan pasca krisis. Setelah itu, untuk mengetahui bagaimana organisasi seharusnya merespons krisis, perlu diketahui penyebab dan jenis krisis yang dialami Whitelab. Teori ini digunakan sebagai landasan untuk memilih strategi respons komunikasi krisis yang sesuai berdasarkan tingkat tanggung jawab (*deny, diminish, rebuilding, bolstering*).

Platform media sosial *X* digunakan oleh organisasi sebagai wadah berkomunikasi dengan *stakeholders*, termasuk dalam situasi krisis. Media sosial *X*, menjadi saluran utama antara Whitelab untuk menyampaikan pesan krisis seperti pernyataan resmi, klarifikasi, dan mengunggah konten positif pasca-krisis berupa teks dan video. Penerapan strategi komunikasi krisis, terutama pada konteks strategi respons pada media sosial penting untuk dilakukan dalam upaya penyampaian pesan secara efektif dan cepat.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Penelitian memanfaatkan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2019, h. 17), metode kualitatif didasarkan pada pandangan postpositivisme dan dilaksanakan dalam kondisi objek yang alamiah (*natural setting*) atau naturalistik.

Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data yang mendalam serta memiliki makna untuk mendeskripsikan fenomena secara mendetail (Kriyantono, 2015, h. 71).

Penelitian kualitatif tidak melaksanakan generalisasi, namun menekankan pada kedalaman informasi hingga sampai pada tingkat makna, untuk mencapai kualitas penelitian yang baik. Topik yang diangkat oleh penulis adalah mengenai aktivitas komunikasi krisis yang dilakukan oleh Whitelab. Peneliti memilih pendekatan kualitatif karena ingin menggambarkan dan menjelaskan secara detail mengenai isi pesan yang terkandung dalam strategi respons komunikasi krisis yang dilakukan oleh pihak Whitelab kepada para penggemar dan konsumennya melalui media sosial.

2. Metode Penelitian

Penelitian memanfaatkan metode analisis isi (*content analysis*), yaitu metode ilmiah yang dilakukan untuk memperoleh gambaran karakteristik isi dan mengambil kesimpulan atas suatu fenomena atau dari suatu isi pesan dengan memanfaatkan sebuah dokumen atau teks. Analisis isi mengkaji dokumen-dokumen komunikasi baik isi di media cetak (surat kabar) maupun elektronik (radio, film, televisi). Analisis isi digunakan untuk menganalisis isi komunikasi yang tampak (*manifest*) (Eriyanto, 2011, h. 15).

Penelitian ini mengambil analisis isi teks dan *script* video pada *tweets* X @whitelab_id mengenai respons komunikasi krisis oleh Whitelab dalam penanganan keluhan dan kekecewaan para penggemar dalam acara “*One Memorable Day with #ScientistGanteng*” untuk mendalami makna pesan krisis yang disampaikan.

3. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah hal yang dikaji atau permasalahan utama yang akan diteliti untuk mendapatkan data yang lebih terperinci dan fokus. Objek dalam penelitian ini tidak dilakukan pada suatu tempat secara fisik, melainkan pada media sosial. Objek yang

diteliti dalam penelitian ini adalah aktivitas komunikasi krisis Whitelab dalam bentuk *tweet* yang diunggah oleh media sosial X @whitelab_id. Penelitian ini tidak mengambil subjek, dikarenakan tidak menggunakan sumber informasi (informan).

4. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data, yaitu:

a. Sumber Primer

Sumber data primer diperoleh dari sumber utama penelitian kepada pengumpul data (Sugiyono, 2019, h. 296). Data primer dalam penelitian ini adalah bentuk aktivitas komunikasi krisis sebagai respons berupa kutipan *tweets* tertulis di media sosial X @whitelab_id yang diunggah tahun 2022 yang merupakan tahun terjadinya krisis, serta berdasarkan kriteria berikut:

- Sesuai dengan indikator respons dan dapat dijelaskan menggunakan kerangka strategi respons komunikasi krisis menurut Coombs (2023).
- *Tweets* diunggah secara resmi oleh akun X milik Whitelab (@whitelab_id) pada waktu krisis hingga pasca krisis acara *Meet and Greet*, yaitu antara 6 November hingga 24 Desember 2022.
- *Tweets* yang berfokus pada acara *Meet and Greet* “*One Memorable Day with #ScientistGanteng*” dengan *Brand Ambassador* Oh Sehun.

b. Sumber Sekunder

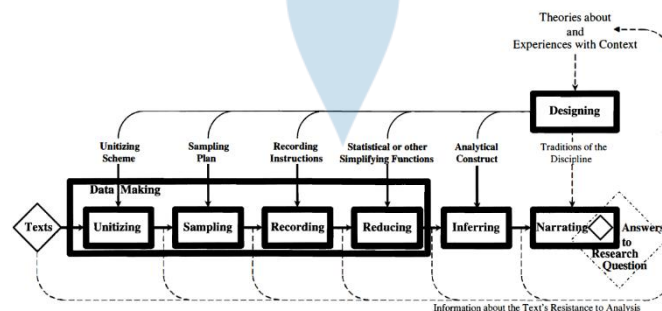
Sumber data sekunder diperoleh dari sumber pendukung dan teknik dokumentasi, seperti jurnal, buku, artikel, dan *website* (Sugiyono, 2019, h. 296). Penulis mengumpulkan informasi dari sumber berita *online* dan studi kepustakaan terkait dengan komunikasi krisis yang mendukung proses penelitian ini.

5. Teknik Analisis Isi

Teknik analisis data menggunakan teknik analisis isi Klaus Krippendorff, teori komunikasi krisis, dan *Situational Communication Crisis Theory* (SCCT) Coombs dan media sosial X. Krippendorff (2013, h. 24), menjelaskan analisis konten (*content analysis*) sebagai suatu teknik penelitian untuk membuat kesimpulan atas makna teks, melalui prosedur yang dapat ditiru (*replicable*) dan dapat diandalkan (*reliable*) serta *valid* atau sahih datanya, dengan memperhatikan konteks penggunaannya. Krippendorff tidak membatasi teks dalam analisis isi sebatas materi tertulis, melainkan “*other meaningful matter*”, artinya materi atau produk yang mempunyai makna lainnya seperti gambar, karya seni, suara, tanda, simbol, peta, ataupun catatan numerik.

Melengkapi teknik analisis isi Krippendorff, peneliti juga menerapkan teknik analisis konten tematik (*thematic content analysis*), yaitu metode untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan menyajikan pola (tema) dalam data (Braun & Clarke, 2006, h. 6). Krippendorff memberikan struktur sistematis untuk menganalisis isi komunikasi, sedangkan teknik analisis konten memberikan panduan eksploratif dan interpretatif dalam menggali makna tema.

Gambar 10. Langkah-langkah penelitian analisis konten (isi)



(Sumber: Krippendorff, 2004, h. 86)

Tabel 2. Tabel Penggabungan Teknik Analisis

No	Tahap Klaus Krippendorff (2004, hh. 83-86)	Fase Thematic Content Analysis (Braun & Clarke, 2006)	Deskripsi Gabungan
1.	<i>Unitizing</i> (unitisasi)	Fase 1: <i>Familiarising yourself with your data</i>	Membaca ulang seluruh <i>tweets</i> untuk memahami konteks dan membagi bahan mentah ke dalam segmen tertentu. Menentukan unit analisis yaitu <i>tweets X @whitelab_id</i> berdasarkan konteks krisis yang temanya masih luas dan abstrak, lalu dikumpulkan sesuai periode krisis, secara manual dengan menelusuri seluruh <i>tweets</i> yang relevan dengan krisis.
2.	<i>Sampling</i> (pengambilan sampel)	Masuk ke fase 1 dan awal fase 2	Membatasi pengamatan, memfokuskan dan menyederhanakan data dengan mengambil 4 <i>tweets</i> yang relevan dengan ketentuan aktivitas respons komunikasi krisis dan akan dianalisis lebih lanjut.
3.	<i>Recording/coding</i> (pencatatan)	Fase 2: <i>Generating initial codes</i>	Membuat catatan dengan mengubah data mentah yang belum terstruktur menjadi data yang dapat dikategorikan dan lebih mudah dianalisis. Menyusun secara sistematis kode-kode awal berdasarkan strategi komunikasi krisis (SCCT) dan makna tematik pada kutipan kalimat dari 4 <i>tweets</i> berbentuk teks (<i>caption</i> dan <i>script</i> video).
4.	<i>Reducing</i> (reduksi data)	Fase 3 : <i>Searching for themes</i>	Menyederhanakan dan mengelompokkan (penggabungan)

		Fase 4: <i>Reviewing themes</i>	kode untuk mengurangi keragaman teks, menjadi poin-poin yang penting (pola dan tema besar). Memeriksa apakah antar tema tersebut valid, konsisten, dan tidak tumpang tindih
5.	<i>Inferring</i> (penarikan inferensi)	Fase 5: <i>Defining and naming themes</i>	Mendefinisikan dan memberi nama setiap tema dengan tujuan yang ingin dicapai, sehingga mengungkap fenomena tersembunyi dalam konteks respons komunikasi krisis (menyimpulkan makna dari data).
6.	<i>Narrating</i> (analisis)	Fase: <i>Producing the report</i>	Menyusun narasi deskriptif berdasarkan-tema tersebut, penjelasan mengenai makna dari hasil, menggabungkan dengan kutipan kalimat <i>tweets</i> dan teori yang mendukung

Sumber: Olahan peneliti (2025)