

Penerapan Komunikasi Empatik Pada Penanganan Krisis Studi kasus Meledaknya Depo Pertamina Plumpang

Ilyas Naufal Zuhdi; Fitria Ayuningtyas
Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jalan RS. Fatmawati Raya, Pd. Labu, Kec. Cilandak, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12450, Indonesia.

email: 2210422013@mahasiswa.upnvj.ac.id , fitria.irwanto@upnvj.ac.id

Submitted: 12 Maret 2024
Accepted: 17 April
Online: 8 Mei 2024
Published: 30 Juli 2024
DOI: <https://doi.org/10.21009/COMM.032.01>



ABSTRACT

Crises can occur in every organization suddenly anytime and anywhere, every organization must have experienced a crisis. One of the crises that has occurred at PT. Pertamina is the explosion of the Pertamina Plumpang depot. The explosion of the Pertamina Plumpang depot caused a crisis due to the large number of casualties. Therefore, this study aims to determine the crisis communication carried out by PT Pertamina and its relationship with empathetic communication. The method used in this research is library research. PT Pertamina responded quickly to the crisis, the strategy implemented was a rebuild strategy, namely by stating that Pertamina was ready to take full responsibility for the incident, Pertamina also expressed apologies and concerns, and compensated the victims. Pertamina's emotional approach is taken to regain public trust, one of which is using empathetic communication, PT. Pertamina strives to strengthen its position in the eyes of stakeholders by apologizing, compensation, and also positioning itself as a victim. Through empathetic communication, organizations can rebuild trust and repair reputation, which is a key goal of a rebuild strategy in crisis management.

Keywords: *Crisis; Crisis Management; Empathy Communication*

ABSTRAK

Krisis dapat terjadi pada setiap organisasi secara tiba-tiba kapan dan dimana saja, setiap organisasi pasti pernah mengalami suatu krisis. Salah satu krisis yang pernah terjadi pada PT. Pertamina

yaitu meledaknya depo Pertamina Plumpang. Meledaknya depo Pertamina Plumpang menyebabkan terjadinya krisis karena banyaknya korban jiwa. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui komunikasi krisis yang dilakukan PT Pertamina dan hubungannya dengan komunikasi empati. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah studi kepustakaan (*library research*). PT Pertamina merespon krisis tersebut dengan cepat, strategi yang diterapkan merupakan strategi pembangunan kembali (*rebuild*) yaitu dengan cara memberikan pernyataan bahwa Pertamina siap bertanggung jawab secara penuh terhadap kejadian tersebut, Pertamina juga menyampaikan permohonan maaf dan rasa prihatin, serta memberikan kompensasi kepada para korban. Pendekatan emosional dilakukan Pertamina untuk mendapatkan kepercayaan masyarakat kembali, salah satunya dengan cara komunikasi empati, PT. Pertamina berusaha untuk memperkuat posisinya di mata *stakeholder* dengan melakukan permohonan maaf, kompensasi, dan juga memposisikan diri sebagai korban. Melalui komunikasi empati, organisasi dapat membangun kembali kepercayaan dan memperbaiki reputasi, yang merupakan tujuan utama dari strategi rebuild dalam manajemen krisis.

Kata Kunci: Krisis; Komunikasi Empati; Manajemen Krisis

PENDAHULUAN

Krisis dapat terjadi kapan saja dan dimana saja, tidak ada satupun individu atau perusahaan yang tidak mengalami suatu krisis. Krisis merupakan suatu peristiwa yang bersifat besar dan tak terduga yang berpotensi untuk memberikan dampak negatif terhadap suatu organisasi maupun masyarakatnya. Situasi tersebut dapat menyebabkan kerusakan pada organisasi, karyawan, produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi, serta kondisi keuangan dan reputasi perusahaan. Situasi krisis seringkali membuat organisasi menjadi sasaran utama yang diminta bertanggung jawab atas kejadian tersebut (Amali, 2019). Ketika krisis sedang terjadi maka dibutuhkan tindakan cepat dan tepat untuk mengatasi situasi yang ada dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi. Seorang Public Relation (PR) merupakan salah satu pemegang peran penting dalam penunjang keberlangsungan perusahaan, peran PR penting karena melibatkan upaya untuk membangun hubungan positif dan saling menguntungkan antara perusahaan dan publik yang terkait, seperti pelanggan, karyawan, investor, media, pemerintah, dan masyarakat luas. PR bergantung pada strategi untuk membuat organisasi disenangi oleh semua pihak yang berkaitan. Seluruh tujuan PR menegaskan bahwa keberadaannya di perusahaan bertujuan membangun komunikasi positif pada publik internal dan eksternal (Nasution, dkk. 2019)

Melakukan pencegahan dan penanganan suatu krisis juga merupakan salah satu

tugas yang harus dijalankan oleh PR. Manajemen krisis dan strategi komunikasi krisis merupakan bagian dari tugas PR berperan sebagai penghubung antara perusahaan dengan publik baik itu internal maupun eksternal. PR adalah bagian penting dalam perusahaan dan bertanggung jawab dalam menghadapi situasi krisis, baik di dalam perusahaan maupun di publik yang sedang bergejolak oleh spekulasi dan anarki. Tujuannya adalah untuk memulihkan situasi yang terjadi dan meredakan kepanikan di masyarakat (Nugraha Choerunnisa, 2020). PR harus mampu menganalisa krisis yang sedang terjadi, hal tersebut dikarenakan setiap tahapan dalam krisis harus menggunakan strategi yang tepat agar krisis yang terjadi dapat segera teratasi.

Beberapa krisis dapat berdampak sangat buruk pada organisasi atau perusahaan bahkan dapat mengancam kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan strategi manajemen krisis yang efektif merupakan hal penting dan yang harus dilakukan untuk mengatasi situasi yang tidak diharapkan. Komunikasi krisis adalah suatu strategi komunikasi yang dapat digunakan ketika terjadinya keadaan krisis dan merupakan salah satu aspek dari strategi manajemen krisis (Triastuti & Aziz Ma, 2018). Strategi yang diterapkan harus disesuaikan dengan krisis yang terjadi, dikarenakan setiap krisis memerlukan pendekatan yang berbeda-beda sesuai dengan tipe krisis yang sedang terjadi. Menurut Coombs, terdapat tiga kelompok krisis yang dapat diidentifikasi, yaitu kelompok korban (victim), kelompok kecelakaan (accidental), dan kelompok dapat dicegah (preventable).

Kelompok korban (victim) merujuk pada situasi di mana organisasi juga menjadi korban dari krisis dan tidak memiliki kendali atas besarnya dampak krisis yang terjadi, meskipun telah memperkirakan kemungkinan terjadinya. Kelompok kecelakaan (accidental) terjadi ketika krisis disebabkan oleh tindakan yang tidak disengaja oleh organisasi yang tidak bermaksud menciptakan krisis tersebut. Sementara itu, kelompok dapat dicegah (preventable) terjadi karena tindakan yang tidak tepat yang dilakukan oleh organisasi, meskipun sebenarnya mereka menyadari konsekuensi negatif yang dapat timbul akibat tindakan tersebut (Zaiza, 2021).

Penyebab krisis yang terjadi pada suatu perusahaan ataupun organisasi selalu berbeda-beda, oleh sebab itu seorang PR harus terlebih dahulu mengetahui tipe krisis yang sedang terjadi sehingga strategi penanganan krisis yang dilaksanakan mampu

mengatasi krisis yang sedang terjadi. Strategi manajemen krisis sangat diperlukan dalam penanganan suatu krisis. Manajemen krisis atau strategi komunikasi krisis merupakan bagian dari tugas PR berperan sebagai penghubung antara perusahaan dengan publik, baik itu internal maupun eksternal. PR adalah bagian penting dalam perusahaan dan bertanggung jawab dalam menghadapi situasi krisis, baik di dalam perusahaan maupun di publik yang sedang bergejolak oleh spekulasi dan anarki. Tujuannya adalah untuk memulihkan situasi yang terjadi dan meredakan kepanikan di masyarakat (Nugraha & Choerunnisa, 2020). Seorang PR harus mampu menganalisis krisis yang sedang terjadi, hal tersebut dikarenakan setiap tahapan dalam krisis harus menggunakan strategi yang tepat agar krisis yang terjadi dapat segera teratasi.

Seorang PR diharapkan mampu menentukan strategi yang tepat dalam rangka meminimalisir krisis yang terjadi, hal ini dikarenakan jika strategi yang diterapkan oleh PR keliru maka krisis yang terjadi tidak akan teratasi dengan baik, bahkan dapat menyebabkan semakin parahnya krisis yang terjadi. Oleh sebab itu menganalisis situasi krisis merupakan salah satu hal yang penting, setiap krisis memiliki perbedaan, maka dibutuhkan strategi yang berbeda pula dalam menganalisisnya. Krisis berkaitan erat dengan reputasi dan citra, jika penanganan krisis tidak dapat teratasi secara cepat maka hal tersebut akan berdampak terhadap reputasi perusahaan. Untuk membangun hubungan ataupun citra yang baik bagi perusahaan, PR memerlukan strategi yang tepat untuk dilaksanakan, hal tersebut dikarenakan untuk mencapai tujuan tertentu diperlukan cara yang berbeda-beda, salah satunya yaitu membangun hubungan yang positif dengan stakeholder.

Perbedaan karakteristik yang dimiliki stakeholder menyebabkan pendekatan dan strategi yang dilaksanakan harus disesuaikan dengan karakteristik stakeholder tersebut. Perusahaan memerlukan reputasi yang baik di mata publik, karyawan, investor, dan pihak-pihak yang terkait. Reputasi yang baik dapat menjadi aset berharga dalam perusahaan untuk menghadapi persaingan dan mendapat kepercayaan bagi para pemangku kepentingan, oleh sebab itu PR merupakan bagian penting dari manajemen perusahaan yang bertanggung jawab untuk membangun, memelihara, dan memperbaiki reputasi perusahaan.

Seperti halnya krisis yang terjadi pada PT. Pertamina. PT. Pertamina merupakan

salah satu perusahaan milik negara Republik Indonesia yang bergerak terutama di bidang minyak dan gas. PT. Pertamina mempunyai subholding sebanyak enam yang bergerak di bidang hulu, kilang dan petrokimia, gas, komersial dan perdagangan, listrik dan energi terbarukan serta pengapalan untuk menjalannya kegiatan utamanya. Krisis yang terjadi pada PT. Pertamina disebabkan karena meledaknya depo Pertamina Plumpang pada tanggal 3 Maret 2023. Ledakan yang terjadi pada depo Pertamina Plumpang menyebabkan munculnya korban jiwa, mulai dari karyawan Pertamina sendiri sampai dengan masyarakat sekitar yang bermukim didekat depo Pertamina Plumpang. Depo Pertamina Plumpang terletak di tengah kota Jakarta dan sangat berdekatan dengan pemukiman masyarakat, hal tersebutlah yang menyebabkan banyaknya korban jiwa. Direktur Utama PT. Pertamina (Persero), Nicke Widyawati menjelaskan bahwa pada tahun 1971 Pertamina membeli tanah yang saat ini digunakan sebagai depo Pertamina yang akhirnya menjadi depo Pertamina Plumpang, memiliki luas tanah sekitar 82 hektare, pada saat Pertamina membeli tanah di daerah Plumpang tersebut pada tahun 1971, tanah di sekitar depo tersebut masih sangat kosong dan tidak terdapat bangunan atau pemukiman masyarakat (Liputan 6. com).

Pada tanggal 3 Maret 2024 depo yang dimiliki oleh PT. Pertamina di daerah Plumpang, Jakarta Utara mengalami kebakaran. Kebakaran tersebut berasal dari sumber api yang awalnya berasal dari pipa bensin di kompleks tersebut dan menyebabkan kobaran api yang tinggi, yang berdampak pada kerusakan rumah-rumah warga di sekitar area Jalan Tanah Merah Bawah RT 12 RW 09, Kelurahan Rawa Badak Selatan, Kecamatan Koja, Jakarta Utara (Pebrianto, 2023). Banyaknya korban jiwa yang disebabkan oleh ledakan yang terjadi di depo Pertamina Plumpang juga menjadi polemik, banyak masyarakat yang menyalahkan pihak Pertamina dan menuntut untuk bertanggung jawab penuh atas kerusakan dan kerugian yang terjadi pada seluruh korban, dilain sisi pihak Pertamina juga menjelaskan bahwa tidak seharusnya. Hal tersebut menyebabkan krisis yang tak dapat dihindari oleh pihak PT. Pertamina.

Langkah awal PT. Pertamina dalam mengatasi krisis yang terjadi yaitu dengan penyampaian permintaan maaf, belangsukawa, dan duka cita sedalam-dalamnya kepada para korban terdampak yang diwakili oleh Direktur Utama PT. Pertamina. Hal ini sejalan dengan Teori Situasional Crisis Communication Theory (SCCT) yang dikembangkan

oleh W. Timothy Coombs pada tahun 1995, dapat dikategorikan sebagai bagian dari upaya membangun kembali (rebuild) reputasi organisasi. Terdapat dua strategi yang termasuk dalam kategori membangun kembali reputasi, yaitu kompensasi (organisasi memberikan ganti rugi kepada publik yang terdampak) dan permintaan maaf (organisasi menyampaikan permohonan maaf kepada publik yang terdampak) (Maulida, 2023).

Permintaan maaf yang dilakukan oleh pihak Pertamina merupakan langkah yang sangat penting dan luar biasa, hal tersebut dikarenakan untuk menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap pihak korban maupun keluarga korban, selain itu juga menunjukkan empati dan kepedulian khususnya kepada pihak korban dan keluarga korban serta yang terakhir untuk memulihkan kepercayaan publik kepada PT. Pertamina. Dengan memulihkan kepercayaan publik maka secara tidak langsung untuk membangun kembali reputasi yang telah dibangun oleh PT. Pertamina. Melalui tulisan ini penulis ingin mengetahui bagaimana strategi manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Pertamina, khususnya melalui pendekatan emosional.

Krisis

Krisis merupakan suatu kondisi darurat atau keadaan yang mengancam stabilitas, keseimbangan, atau kelangsungan suatu sistem, organisasi, atau masyarakat. Krisis biasanya dihubungkan dengan perubahan mendadak dan merusak yang memerlukan tindakan cepat dan pengelolaan yang efektif untuk mengatasi masalah yang timbul. Krisis dapat terjadi dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk sosial, politik, ekonomi, lingkungan, kesehatan, dan lain sebagainya. Situasi krisis dapat merusak reputasi organisasi, mengganggu harapan pemangku kepentingan terhadap organisasi, merupakan peristiwa yang tidak terduga, dan memberikan ancaman signifikan yang diperparah oleh perhatian publik (Rachmawati, 2023). Contohnya meliputi krisis keuangan yang mengancam perekonomian suatu negara, krisis politik yang menyebabkan ketidakstabilan pemerintahan, krisis lingkungan yang berdampak pada ekosistem, atau krisis kesehatan seperti wabah penyakit yang mengancam kesejahteraan masyarakat.

Menurut Harjana dalam Setiawan (2019) menyatakan bahwa krisis memiliki tiga pengertian yang dapat dijelaskan. Pertama, krisis dapat diartikan sebagai kejadian yang mendadak dan mengancam, seperti bencana, kesusahan, atau situasi berbahaya.

Pengertian ini menunjukkan bahwa sumber krisis berada di luar kendali manusia dan sistem, serta muncul secara tak terduga. Contohnya termasuk wabah penyakit, gempa bumi, bencana alam, letusan gunung, dan sebagainya. Kedua, krisis dapat diinterpretasikan sebagai ancaman yang muncul secara berkala karena tindakan yang tidak memadai telah diambil. Sumber krisis ini tetap sama, yaitu faktor di luar kendali manusia, namun kedatangannya dapat diprediksi. Contohnya meliputi banjir, tanah longsor, dan kebakaran hutan yang terkait dengan interaksi manusia dengan lingkungan.

Ketiga, krisis dijelaskan sebagai akibat dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang diabaikan, sehingga sistem menjadi tidak berdaya. Sumber krisis ini berhubungan dengan disfungsi sistem. Contohnya adalah krisis kepemimpinan yang muncul akibat praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Krisis mampu merusak kepercayaan masyarakat pada perusahaan jika tidak ditangani dengan tepat, menyebabkan para stakeholders enggan untuk terlibat dengan perusahaan tersebut. Pemegang saham meninggalkan perusahaan, publik menjadi bermusuhan, dan konsumen menjauh. Organisasi yang mengalami krisis pasti akan mengalami berbagai hal yang mengganggu stabilitas operasionalnya. Jika tidak ditangani dengan cepat dan tepat akan berpengaruh pada identitas perusahaan yang rusak, reputasi hilang, kinerja keuangan terganggu, karyawan menuntut keamanan pekerjaan mereka, konsumen menjauh, lingkungan bermusuhan, dan pada akhirnya muncul tuntutan hukum kelompok. Semua ini dapat mencapai puncaknya dengan kegagalan total perusahaan.

Krisis sering kali menimbulkan konsekuensi negatif yang signifikan, seperti kerugian finansial, kerugian nyawa, kerusakan lingkungan, atau ketidakstabilan sosial. Namun, krisis juga dapat menjadi titik balik yang memicu perubahan dan inovasi dalam menghadapi tantangan yang dihadapi. Krisis adalah suatu kejadian besar yang tidak terduga yang memiliki potensi dampak negatif terhadap perusahaan dan masyarakat. Kejadian ini dapat menyebabkan kerusakan yang signifikan terhadap organisasi, karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan, dan reputasi perusahaan (Nuzuworjono, 2017).

Penting untuk merespons krisis dengan cepat, efektif, dan proaktif. Hal ini melibatkan pengambilan keputusan yang tepat, koordinasi yang baik, komunikasi yang

jelas, serta implementasi strategi pemulihan dan pembangunan yang berkelanjutan. Pada pengelolaan krisis, penting untuk melibatkan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, organisasi non-pemerintah, masyarakat sipil, dan individu. Kolaborasi, koordinasi, dan solidaritas merupakan kunci dalam menghadapi krisis dan meminimalkan dampak negatifnya.

Manajemen Komunikasi Krisis

Komunikasi menjadi aspek krusial dalam setiap upaya humas untuk menjaga citra positif lembaga pemerintah di mata masyarakat. Jika komunikasi tidak efektif, hubungan antara PR pemerintah dan masyarakat akan terganggu. Ini dapat berpotensi menyebabkan krisis ketika ada permasalahan yang ditentang oleh masyarakat dan PR tidak dapat menanganinya dengan cepat. Oleh karena itu, perencanaan penyampaian informasi harus dilakukan dengan tepat dan cepat agar organisasi dapat menghindari atau menyelesaikan krisis yang terjadi demi menjaga reputasinya.

Komunikasi krisis melibatkan dialog antara organisasi dan publiknya sebelum, selama, dan setelah kejadian negatif terjadi. Dialog ini melibatkan strategi dan taktik yang dirancang untuk meminimalkan kerusakan pada citra organisasi. Komunikasi krisis dapat diartikan secara luas sebagai proses pengumpulan, pengolahan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Serangkaian komunikasi krisis dilakukan untuk mengelola krisis, memulihkan kendali atas faktor-faktor yang terlibat, menyelesaikan masalah yang timbul, serta memulihkan reputasi organisasi di mata pemangku kepentingan dan masyarakat umum (Kusno & Masfufah, 2020).

Fokus utama dari komunikasi krisis adalah mengembangkan strategi retorika yang bertujuan untuk mengurangi kesalahan dan membantu organisasi, terutama perusahaan, dalam mengembalikan kegiatan normal dengan risiko kerusakan reputasi yang minimal. Strategi komunikasi krisis perlu dilakukan untuk mengurangi dampak negatif yang ditimbulkan karena krisis yang sedang terjadi, beberapa hal yang perlu diperhatikan ketika melakukan komunikasi krisis yaitu pemilihan pesan yang ingin disampaikan, siapa yang menyampaikan pesan tersebut, media yang digunakan dalam menyebarkan pesan tersebut, dan sejauh mana keterbukaan informasi yang akan disampaikan.

Strategi komunikasi krisis menjadi elemen penting dalam manajemen krisis untuk

menjalin komunikasi intensif dengan masyarakat dan menyaring informasi yang diperlukan. Strategi komunikasi krisis masih kurang dipahami dan pengetahuan tentang krisis belum sepenuhnya terbentuk, karena terdapat tiga strategi yang perlu dilakukan. Pertama, mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang relevan. Kedua, mengumpulkan informasi yang diperlukan. Ketiga, menganalisis informasi tersebut (Silviani dkk., 2020). Organisasi yang sedang mengalami krisis perlu menyiapkan strategi yang tepat sesuai dengan fase krisis yang sedang dialaminya guna mengatasi krisis tersebut dengan cepat dan tepat.

Hal yang perlu diperhatikan ketika penyampaian komunikasi krisis salah satunya yaitu komunikator harus mencari cara yang tepat untuk menginformasikan dan memberi peringatan kepada publik tentang situasi yang tidak pasti. Pemilihan konten pesan, bentuk pesan, dan timing komunikasi dapat membantu mengurangi risiko dan mencegah krisis memburuk. Pemilihan komunikator yang tepat, yaitu seseorang yang berasal dari perusahaan yang terkena dampak krisis, harus dilakukan dengan urgensi, dan tujuan pesan adalah untuk menjelaskan bagaimana perusahaan menghadapi krisis dan pentingnya memiliki manajemen krisis yang efektif (Fitri dkk., 2020). Menyampaikan suatu informasi ketika kepada stakeholder ketika krisis perlu memperhatikan beberapa hal penting guna menjaga informasi yang ingin disampaikan dapat diterima oleh stakeholder dengan baik, karena penyampaian informasi yang kurang tepat dapat memperburuk keadaan dan membuat krisis yang terjadi semakin besar dan makin sulit untuk ditangani.

Setiap fase kritis dalam komunikasi krisis memerlukan penanganan yang berbeda, oleh karena itu, seorang PR harus memiliki pemahaman dan pengetahuan yang baik tentang krisis yang sedang terjadi. Fase krisis terdiri dari tahap pra-krisis, tahap saat krisis, dan tahap pasca-krisis. Setiap fase krisis memiliki sub-fase yang mencakup aktivitas yang dilakukan pada masing-masing tahap krisis. Selama masa krisis, perusahaan harus mengambil dua tindakan yang tepat, yaitu mengenali krisis dan membatasi dampak krisis tersebut (Yuanita, 2021). Meskipun krisis telah berakhir dan berhasil ditangani dengan baik, organisasi harus tetap memonitor hasil dari upaya komunikasi krisis yang dilakukan. Hal ini penting agar organisasi dapat melakukan persiapan yang lebih baik menghadapi kemungkinan krisis di masa depan. Selain itu, pemantauan diperlukan untuk mengetahui apakah reputasi organisasi masih terjaga dan memastikan bahwa krisis telah benar-benar

diselesaikan dengan baik. Komunikasi krisis perlu dilakukan secara komprehensif, baik melalui komunikasi internal maupun eksternal. Dalam komunikasi internal, PR bertujuan untuk menenangkan karyawan perusahaan dan mengatur aliran informasi yang berasal dari juru bicara yang ditunjuk oleh manajemen dan PR. Sementara itu, dalam komunikasi eksternal, PR menggunakan saluran komunikasi yang dipilih untuk berinteraksi dengan pihak luar.

Komunikasi krisis memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dalam manajemen krisis. Beberapa alasan mengapa komunikasi krisis sangat signifikan diantaranya adalah untuk (1) Perlindungan reputasi, komunikasi krisis berperan penting dalam menjaga reputasi organisasi. Dalam situasi krisis, persepsi dan citra publik terhadap organisasi dapat terganggu. Komunikasi yang efektif membantu mengontrol narasi, memberikan informasi yang akurat, serta membangun dan mempertahankan kepercayaan publik. (2) Pengelolaan informasi, komunikasi krisis memiliki peran kunci dalam mengelola aliran informasi. Pada krisis, kemunculan desas-desus, rumor, atau informasi yang salah dapat memperburuk situasi.

Melalui komunikasi yang baik, organisasi dapat menyampaikan informasi yang jelas, terkini, dan akurat kepada publik, media, dan pihak-pihak terkait. (3) Dukungan internal, komunikasi krisis juga penting untuk memberikan dukungan kepada karyawan dan anggota organisasi. Pada saat perusahaan mengalami krisis, karyawan mungkin merasa cemas, khawatir, atau bingung. Komunikasi yang efektif memberikan arahan, menjelaskan informasi secara jelas, dan memberikan kepastian kepada karyawan agar mereka tetap fokus dan terlibat dalam penanganan krisis. (4) Pengurangan dampak negatif, komunikasi krisis membantu mengurangi dampak negatif yang timbul akibat krisis. Dengan menyediakan informasi yang jelas dan tepat waktu kepada publik, organisasi dapat mengurangi spekulasi, rumor, atau kebingungan yang dapat memperparah situasi. Komunikasi yang baik juga membantu mengelola harapan publik dan memberikan pemahaman mengenai langkah-langkah yang diambil dalam menangani krisis. (5) Pemulihan hubungan dengan pemangku kepentingan, komunikasi krisis membantu organisasi dalam memulihkan hubungan dengan pemangku kepentingan. Dalam situasi krisis, hubungan dengan pelanggan, mitra bisnis, pemerintah, dan masyarakat secara umum dapat terpengaruh. Komunikasi yang transparan, terbuka, dan

jujur membantu membangun kembali kepercayaan dan mengembalikan hubungan dengan pemangku kepentingan.

Secara keseluruhan, komunikasi krisis memiliki tingkat kepentingan yang tinggi karena berperan dalam melindungi reputasi, mengelola informasi, memberikan dukungan internal, mengurangi dampak negatif, dan memulihkan hubungan dengan pemangku kepentingan. Tanpa komunikasi yang efektif selama krisis, organisasi berisiko mengalami kerugian yang lebih besar dalam hal reputasi, keuangan, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Oleh sebab itu ketika suatu perusahaan sedang mengalami suatu krisis maka perlu dilakukan perencanaan yang cepat dan sesuai untuk menangani krisis tersebut, dan salah satu caranya yaitu dengan menerapkan strategi komunikasi krisis sesuai dengan fase krisis yang sedang terjadi pada organisasi ataupun perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode kualitatif dengan studi literatur merupakan salah satu pendekatan penelitian yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai suatu fenomena atau masalah tertentu. Menurut Creswell, dalam metode penelitian kualitatif digunakan untuk mengeksplorasi, menyelidiki, dan menganalisis permasalahan hingga titik di mana permasalahan tersebut teridentifikasi (Siregar & Hariena, 2021).

Deskriptif kualitatif adalah istilah yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk suatu kajian yang bersifat deskriptif. Jenis penelitian ini umumnya dipakai dalam fenomenologi sosial (Dewi & Yuliana, 2018). Metode ini menggunakan sumber data dari studi kepustakaan seperti jurnal, artikel, buku, atau dokumen lainnya sebagai basis analisis dan interpretasi data. Data kualitatif digunakan untuk memperkuat dan melengkapi data secara kuantitatif mengenai masalah yang diteliti (Isnawati dkk., 2020). Untuk menentukan informan, digunakan metode purposive sampling dengan menetapkan kriteria tertentu yang harus dipenuhi oleh informan. Berikut adalah tabel 1 kriteria informan yang ditetapkan oleh peneliti dalam penelitian ini.

Tabel 1. Kriteria Informan

No.	Kriteria Informan
1	Merupakan karyawan PT. Pertamina
2	Memiliki jabatan tinggi di PT. Pertamina
3	Pihak berwenang yang terlibat langsung dalam kegiatan komunikasi terkait krisis khususnya pada kasus Meledaknya Depo Pertamina Plumpang

Sumber: Diolah oleh peneliti (2023)

Pada penelitian ini memiliki 5 informan penelitian. Selanjutnya data pada artikel ini salah satunya didapatkan melalui keterangan informan PT. Pertamina yang dikutip dari portal-portal berita yang beredar. Literatur yang diperoleh dari berbagai sumber dianalisis secara kritis dan mendalam untuk mendukung argumen dan isi pada artikel. Teknik yang digunakan oleh peneliti untuk memastikan keabsahan data adalah teknik triangulasi sumber. Menurut Nasution, triangulasi bertujuan untuk memeriksa kebenaran data tertentu dengan membandingkannya dengan data yang diperoleh dari sumber lain dan menggunakan teknik yang berbeda. Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, yang dilakukan oleh peneliti untuk memverifikasi keabsahan hasil yang diperoleh dengan membandingkan data dari hasil pengamatan (Tohirin, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil Krisis sering terjadi pada suatu perusahaan dan mampu mengancam reputasi dan juga keberlangsungan dari perusahaan tersebut, oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan dan juga mengamati krisis yang sedang terjadi agar mampu menetapkan strategi yang tepat untuk mengatasi krisis yang sedang berlangsung. Penanganan krisis yang tidak sesuai mampu untuk memperburuk keadaan dan akan lebih sulit untuk ditangani. Ketika organisasi sedang dilanda suatu krisis maka seorang PR harus mampu merespon krisis tersebut dengan cara yang cepat dan tepat.

Strategi respon krisis atau yang lebih dikenal dengan Situational Crisis Communication Theory (SCCT) merupakan suatu teori yang dikembangkan oleh Timothy Coombs dengan tujuan agar organisasi mampu untuk memahami bagaimana suatu organisasi mampu untuk mengelola dan merespon komunikasi selama krisis terjadi.

Teori ini menjelaskan bahwa setiap krisis memiliki karakteristik dan tuntutan komunikasi yang unik, dan bahwa respons yang diberikan organisasi terhadap krisis mampu mempengaruhi reputasi dan citra organisasi. SCCT mampu untuk menjelaskan berbagai tanggapan publik terhadap krisis dan reputasi organisasi yang terpengaruh, selain itu mampu memberikan gambaran yang bermanfaat dalam memahami bagaimana suatu organisasi secara efektif dapat melindungi reputasi organisasi melalui komunikasi krisis (Amali, 2019).

Perencanaan komunikasi yang efektif merupakan salah satu aspek terpenting dalam menghadapi krisis. Hal ini meliputi bagaimana perusahaan yang mengalami krisis merespons, seberapa cepat tanggap terhadap krisis, metode komunikasi yang digunakan, serta pentingnya pesan-pesan yang disampaikan oleh perusahaan dibandingkan dengan krisis itu sendiri. Oleh karena itu, pentingnya komunikasi dalam situasi krisis tidak boleh dianggap remeh (RiyaTriastuti & Aziz Ma, 2018). Salah satu strategi penanganan krisis yang dapat dilakukan seorang PR yaitu dengan menerapkan strategi respon krisis.

Peran *Public Relations* Pada Krisis

PR merupakan bidang yang berkaitan dengan mengelola hubungan antara organisasi atau individu dengan publiknya. Tujuan PR adalah untuk membentuk, menjaga, dan meningkatkan citra positif serta hubungan yang baik antara organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan, seperti publik, media, pelanggan, karyawan, pemerintah, dan masyarakat umum. Humas adalah fungsi manajemen yang khusus yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan hubungan yang harmonis antara organisasi dan publiknya, melibatkan aktivitas komunikasi, pemahaman, penerimaan, dan Kerjasama (Caesarany, dkk. 2019). Pada praktiknya, PR melibatkan serangkaian kegiatan strategis, termasuk perencanaan komunikasi, pengembangan pesan, implementasi kampanye komunikasi, manajemen krisis, hubungan media, pengelolaan acara, dan pengaruh opini publik. Fokus utama PR adalah untuk mempengaruhi persepsi dan sikap publik terhadap organisasi, produk, atau layanan melalui komunikasi yang teratur, terarah, dan konsisten.

PR menggunakan berbagai teknik dan sarana komunikasi, seperti media massa, media sosial, siaran pers, pengelolaan acara, publikasi, hubungan masyarakat, dan komunikasi internal. Selain itu, PR juga mencakup manajemen krisis, yang bertujuan mengelola komunikasi selama situasi darurat atau krisis yang dapat memengaruhi citra

dan reputasi organisasi. Secara keseluruhan, PR adalah upaya yang dilakukan untuk membangun dan menjaga hubungan positif antara organisasi dan publiknya melalui komunikasi yang efektif, transparan, dan terencana. Tujuannya adalah untuk mendapatkan dukungan, kepercayaan, dan pemahaman dari berbagai segmen publik yang beragam.

Peran PR adalah untuk memfasilitasi komunikasi antara perusahaan dan stakeholder-nya, termasuk stakeholder internal dan eksternal. Melalui berbagai kegiatan, PR bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam membangun dan menjaga citra serta reputasi perusahaan di mata publik (Indriyani, 2016). Menjaga reputasi perusahaan agar memiliki citra yang positif di mata stakeholder merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, hal ini dikarenakan reputasi dan citra suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. Secara ideal, peran PR merupakan gabungan antara fungsi manajemen dan fungsi komunikasi. Sebagai fungsi manajemen, PR memiliki tanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan reputasi perusahaan. Sebagai fungsi komunikasi, PR bertujuan untuk mengembangkan komunikasi antara perusahaan dan publik guna menciptakan dan mempertahankan kepercayaan dan pemahaman bersama terhadap tujuan, kebijakan, dan kegiatan perusahaan (Yulistiana, 2017). PR perlu mengetahui masing-masing karakter stakeholder, hal ini dikarenakan setiap stakeholder memiliki pendekatan yang berbeda-beda, oleh sebab itu strategi yang diterapkan seorang PR dalam membangun hubungan yang positif dengan para stakeholder juga harus disesuaikan dengan karakteristik stakeholder tersebut.

PR memiliki beberapa peran penting didalam perusahaan dan dianggap sebagai pengamat dan pendengar yang aktif bagi perusahaan. Salah satu peran utamanya adalah sebagai penyelesaian masalah, di mana PR bertugas menangani berbagai persoalan dan krisis yang timbul di perusahaan. Manajemen krisis menjadi salah satu keahlian yang harus dimiliki oleh seorang praktisi PR. Tujuan dari manajemen krisis adalah untuk mengurangi dampak negatif dari suatu peristiwa dengan melakukan persiapan dan menerapkan strategi dan taktik yang sesuai (Safitri, 2019). Manajemen krisis merupakan suatu proses yang melibatkan pengidentifikasian, pengendalian, dan penanganan situasi yang mengancam keberhasilan, reputasi, atau kelangsungan suatu individu, organisasi, atau entitas. Tujuan utama dari manajemen krisis adalah untuk mengurangi dampak negatif dan meminimalkan kerugian yang ditimbulkan oleh krisis.

Pembahasan

Peran PR dalam mengatasi krisis sangat penting dan berperan kunci dalam menjaga reputasi serta meminimalisir dampak negatif yang timbul akibat krisis. Beberapa peran PR dalam mengatasi krisis yaitu; Manajemen Komunikasi, Penanganan Isu dan Pesan, Koordinasi Tim Krisis, Manajemen Reputasi, dan Respon Tanggap Krisis. PR bertanggung jawab dalam merencanakan, mengarahkan, dan melaksanakan komunikasi selama krisis. Mereka mengidentifikasi dan mengelola pesan yang akan disampaikan kepada publik, memastikan kejelasan dan konsistensi dalam komunikasi, serta menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu. PR juga berperan dalam mengelola hubungan dengan stakeholders. PR juga berperan dalam mengelola isu-isu yang muncul selama krisis dan merancang pesan yang efektif untuk mengatasi ketidakpastian atau kekhawatiran publik. Mereka melakukan analisis situasi, mengidentifikasi tantangan komunikasi yang dihadapi, dan merumuskan strategi untuk menyampaikan pesan yang relevan, jelas, dan dapat dipahami oleh publik.

Sebagai koordinator dalam tim krisis yang terdiri dari berbagai departemen atau pihak terkait. PR mengoordinasikan upaya komunikasi antara anggota tim krisis, memastikan alur informasi yang efisien, dan menyediakan panduan dan pelatihan komunikasi kepada anggota tim untuk menjaga konsistensi dan keefektifan komunikasi selama krisis. Melindungi dan memulihkan reputasi organisasi yang terkena dampak krisis merupakan salah satu tanggung jawab yang dimiliki oleh PR. PR bekerja untuk mengurangi kerugian reputasi dengan membangun hubungan yang baik dengan publik, mengatasi persepsi negatif, dan memberikan penjelasan atau klarifikasi yang diperlukan. PR juga berperan dalam mengidentifikasi peluang untuk memperbaiki reputasi dan membangun kembali kepercayaan publik setelah krisis berakhir.

Krisis yang terjadi pada suatu perusahaan biasanya terjadi secara tiba-tiba, oleh sebab itu PR harus siap merespons dengan cepat dan tepat saat terjadi krisis. Mereka melakukan pemantauan terhadap perkembangan krisis, mengevaluasi dampaknya, dan merumuskan strategi komunikasi yang sesuai. PR juga berperan dalam mengoordinasikan respons terhadap krisis dengan melibatkan pihak terkait, seperti manajemen, departemen terkait, dan penasihat hukum, untuk memastikan bahwa respons yang diberikan efektif dan sesuai dengan kebutuhan situasi. Hal tersebut sesuai dengan

pernyataan Kasali yang menyatakan bahwa Humas adalah fungsi strategi dalam manajemen yang melakukan komunikasi guna melahirkan pemahaman dan penerimaan publik. Secara keseluruhan, PR memiliki peran penting dalam mengatasi krisis dengan fokus pada manajemen komunikasi, penanganan isu, koordinasi tim, manajemen reputasi, dan respons tanggap krisis (Hasan, 2015). Dengan peran ini, PR membantu organisasi untuk mengelola krisis dengan baik, menjaga reputasi, dan membangun kembali kepercayaan publik.

Komunikasi empati dalam mengatasi krisis pada suatu organisasi sangat perlu untuk dilakukan, hal ini dikarenakan ketika krisis terjadi pada suatu organisasi maka stakeholder juga mampu terlibat didalamnya, dalam menjaga hubungan baik antara organisasi dan stakeholder maka penerapan komunikasi empati sangat perlu untuk diterapkan. Penerapan komunikasi empati pada situasi krisis memiliki peran penting dalam membantu individu atau organisasi untuk mengelola dan mengatasi krisis dengan lebih baik. Cara yang paling terlihat di mana organisasi dapat mengelola emosi negatif dan menangkalnya adalah dengan tanggapannya sejak awal, manajemennya, dan komunikasinya. Untuk ini, mereka harus sangat peka terhadap situasi nyata, berkomunikasi dengan kasih sayang, perhatian, dan empati (Losada Díaz dkk., 2020).

Komunikasi krisis dengan pendekatan empati cukup sering dilakukan oleh banyak perusahaan dalam menghadapi suatu krisis, terutama krisis yang menyebabkan adanya korban atau pihak-pihak yang dirugikan. Salah satu contohnya yaitu strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh PT. Lion Mentari Airlines dalam menanggulangi krisis yang disebabkan oleh jatuhnya pesawat Lion Air JT610. Jatuhnya pesawat Lion Air JT610 pada tahun 2018 yang beroperasi dari asal keberangkatan Jakarta dengan tujuan Pangkal Pinang menyebabkan timbulnya korban jiwa yang berjumlah 189 orang. Hal tersebut membuat perusahaan Lion Air mengalami krisis yang cukup mengancam reputasi perusahaan. Respon krisis yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini PR dari PT. Lion Mentari Airlines merespon krisis tersebut dengan cepat dengan menyediakan pusat layanan krisis (crisis center) dan mengeluarkan pernyataan keprihatinan mereka terkait kecelakaan tersebut. Selain itu, mereka juga melakukan perubahan pada akun media sosial mereka, termasuk X, Facebook, dan Instagram, serta situs resmi perusahaan dengan mengubahnya menjadi tampilan hitam putih dalam rangka menunjukkan rasa berkabung dan luka yang mendalam atas kecelakaan tersebut (Amali, 2019).

Mengeluarkan pernyataan keprihatinan dan permintaan maaf juga dilakukan oleh PT. Pertamina terkait ledakan yang terjadi pada Depo Pertamina Plumpang, pernyataan keprihatinan tersebut langsung disampaikan melalui Direktur Pertamina kepada seluruh korban dan keluarganya yang terdampak dari ledakan yang disebabkan. Pernyataan dan permintaan maaf langsung disampaikan oleh Direktur Pertamina, hal tersebut dilakukan dengan tujuan bahwa Pertamina siap bertanggung jawab atas kejadian tersebut. Menurut SCCT, permintaan maaf merupakan strategi pembangunan kembali, yang merupakan tanggapan yang direkomendasikan untuk krisis yang dapat dicegah. Permintaan maaf perlu mencakup penerimaan penuh tanggung jawab atas krisis, janji untuk mencegah terulangnya krisis, permintaan pengampunan, dan ekspresi keprihatinan serta penyesalan (Im dkk., 2021). PT. Pertamina dalam pernyataannya bersedia bertanggung jawab penuh atas kerusakan rumah warga, korban kebakaran Depo Pertamina dan warga yang ikut terdampak, selain itu direktur Pertamina juga menyampaikan penyesalan akan kejadian tersebut dan segera melakukan evaluasi dan merefleksi seluruh bagian internal.

Pernyataan keprihatinan yang disampaikan oleh pihak Lion Air dan juga perubahan pada semua akun media sosialnya dengan mengubah tampilan menjadi hitam putih ataupun pernyataan keprihatinan yang disampaikan oleh Direktur PT. Pertamina merupakan sebuah komunikasi empati yang disampaikan kepada para keluarga korban dan juga seluruh masyarakat, hal tersebut menggambarkan bahwa perusahaan ikut merasakan perasaan dan emosi yang dialami oleh seluruh stakeholder, khususnya keluarga korban. Pihak perusahaan mengungkapkan perasaan duka dan kehancuran yang dirasakan akibat musibah yang terjadi. Mereka mengakui bahwa semua individu yang berada di dalam pesawat merupakan bagian dari keluarga, dan mereka sungguh-sungguh tidak mengharapkan kejadian tragis ini terjadi. Selain itu, dalam konferensi tersebut, Lion Air juga menjelaskan bahwa mereka telah mendirikan posko untuk membantu keluarga korban dan berfokus pada memberikan bantuan kepada mereka, seperti akomodasi dan informasi yang diperlukan. Hal serupa juga dilakukan PT. Pertamina, perusahaan mendirikan posko yang terletak tidak jauh dari lokasi ledakan dengan tujuan untuk memfasilitasi para korban dan keluarga yang tempat tinggalnya hancur karena ledakan tersebut.

Strategi respon krisis lainnya yang diterapkan oleh PT. Pertamina yaitu dengan memberikan uang kompensasi sejumlah 5,6 juta rupiah yang diberikan kepada setidaknya

150 keluarga. Selain memberikan uang kompensasi, Pertamina juga memberikan uang pemakaman sejumlah 10 Juta serta uang duka sejumlah 50 Juta sebagai uang duka. Strategi respon krisis yang diterapkan adalah compensation and apology. Tindakan pemberian kompensasi oleh Pertamina merupakan strategi PR yang bertujuan untuk menjamin keselamatan dan keamanan masyarakat serta pihak-pihak terkait yang menjadi prioritas utama dalam komunikasi krisis. Melalui langkah ini, diharapkan dapat membangun persepsi positif publik terhadap reputasi perusahaan dan mendapatkan kepercayaan kembali.

Pengambilan tindakan yang dilakukan oleh Pertamina merupakan pengambilan keputusan yang tepat, melalui keputusan yang diambil tersebut dapat dikatakan bahwa perusahaan tidak mengabaikan atau meremehkan perasaan para keluarga korban, selain itu perusahaan juga memberi dukungan kepada para keluarga korban dengan cara menyediakan posko-posko disekitar terjadinya ledakan dan juga menyediakan bantuan psikologis. Memberikan perhatian penuh dan mendengarkan orang-orang yang terdampak oleh krisis merupakan suatu hal yang cukup penting. Dengarkan dengan empati, tanpa menginterupsi, dan berikan kesempatan bagi mereka untuk berbagi perasaan dan pengalaman mereka. Tunjukkan minat, pahami perspektif mereka, dan berikan dukungan yang diperlukan. hal tersebut dilakukan untuk menimbulkan perasaan empati terhadap orang lain, dengan begitu orang lain akan dapat merasakan bahwa diri kita peduli dengan apa yang sedang di alaminya.

Terdapat empat kategori besar dalam merespon krisis, yaitu menyangkal (deny), mengurangi (diminish), membangun kembali (rebuild), dan memperkuat (reinforce). Setiap strategi memiliki kegunaannya sendiri tergantung pada sifat krisis yang dihadapi (Wibawanti Putri & Noevi Rahmanto, 2018). PT. Pertamina menerapkan strategi rebuild pada krisis yang dialaminya, hal tersebut diterapkan dengan cara memberikan pernyataan dan permintaan maaf kepada seluruh korban dan keluarga yang terdampak dari ledakan tersebut. Strategi untuk membangun kembali (rebuild) biasanya digunakan untuk mengantisipasi krisis dan strategi reinforce meliputi pemberian kompensasi, permintaan maaf, tindakan korektif, dan pemberian keuntungan. Namun, perlu dicatat bahwa setiap krisis memiliki karakteristik uniknya sendiri, dan strategi yang paling efektif dapat bervariasi tergantung pada konteks dan situasi spesifik sehingga tidak dapat disamakan. Penting untuk melakukan analisis yang cermat dan berkomunikasi dengan tepat

agar dapat merespon dengan efektif dalam mengatasi krisis yang dihadapi.

SIMPULAN

Krisis yang terjadi pada PT. Pertamina merupakan jenis krisis yang disebut dengan accidental atau ketidaksengajaan, terjadinya krisis yang menimpa PT. Pertamina disebabkan oleh ketidaksengajaan atau tidak terkendalinya situasi oleh organisasi. PT. Pertamina melakukan beberapa tahapan manajemen krisis untuk mengendalikan krisis yang terjadi, yakni melakukan press release dan konferensi pers yang diwakilkan oleh Direktur Utama Pertamina untuk menyampaikan permohonan maaf dan juga belasungkawa kepada para korban. Berdasarkan Teori Komunikasi Krisis Situasional (SCCT), strategi yang dilakukan yaitu membangun kembali (*rebuild*). Pihak PT. Pertamina menyampaikan permohonan maaf dan akan bertanggung jawab atas apa yang terjadi, salah satunya dengan memberikan santunan kepada para korban.

Komunikasi krisis dengan pendekatan *rebuild* sangat erat kaitannya dengan komunikasi empati. Pendekatan *rebuild*, yang melibatkan langkah-langkah seperti memberikan kompensasi dan menyampaikan permohonan maaf kepada publik yang terdampak, mencerminkan sikap organisasi yang bertanggung jawab dan peduli terhadap dampak krisis. Komunikasi empati dalam konteks ini berarti organisasi tidak hanya mengakui kesalahan dan dampak yang ditimbulkan, tetapi juga menunjukkan pengertian dan perhatian terhadap perasaan serta kebutuhan publik yang terdampak. Melalui komunikasi empati, organisasi dapat membangun kembali kepercayaan dan memperbaiki reputasi, yang merupakan tujuan utama dari strategi dalam manajemen krisis. Dengan demikian, kombinasi antara komunikasi *rebuild* dan empati menciptakan pendekatan yang holistik dan efektif dalam mengelola krisis dan memulihkan hubungan dengan para pemangku kepentingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amali, M. T. (2019). Strategi Komunikasi Krisis Public Relations Pt. Lion Mentari Airlines Dalam Merespon Kasus Kecelakaan Pesawat Lion Air Jt610.
- Aulia Nurfazrina, S., Yusuf Muslih. (2020). Analisis Kemampuan Empati Anak Usia 5-6 Tahun (Literature Review) (Vol. 4, Nomor 2).
- Aziz, A. (2021). Krisis Komunikasi Dalam Manajemen Mutu Pendidikan Islam. <http://orcid.org/0000-0002-9908-9230>
- B., Fitriani, E., & Ardianti, T. (2019). Kontribusi Layanan Penguasaan Konten dalam Meningkatkan Sikap Empati Siswa. 6(2), 63–75.

- Caesarany, N., Karwur, G. V., & Rosalina, D. (2019). Diffusion Innovations of the Ministry of Social Affairs of the Republic of Indonesia in Disseminating Innovation of the E-Warong Program. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 7(2), 254-266.
- Clark, C. M., Tan, M. L., Murfett, U. M., Rogers, P. S., & Ang, S. (2019). The Call Center Agent's Performance Paradox: A Mixed-Methods Study of Discourse Strategies and Paradox Resolution. *Academy of Management Discoveries*, 5(2), 152–170. <https://doi.org/10.5465/amd.2016.0024>
- Dewi, T. K., & Yuliana, R. (2018). Pengembangan Media Pembelajaran Scrapbook Materi Karangan Deskripsi Mata Pelajaran Bahasa Indonesia Kelas Iii Sekolah Dasar. <http://jurnal.umk.ac.id/index.php/RE>
- Dietz, J., & Kleinlogel, E. P. (2014). Wage Cuts and Managers' Empathy: How a Positive Emotion Can Contribute to Positive Organizational Ethics in Difficult Times. *Journal of Business Ethics*, 119(4), 461–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1836-6>
- Dohrenwend, A. M. (2018). Defining empathy to better teach, measure, and understand its impact. Dalam *Academic Medicine* (Vol. 93, Nomor 12, hlm. 1754–1756). Lippincott Williams and Wilkins. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002427>
- Hasan, S. (2015). Strategi Rumah Sakit Dalam Menghadapi Krisis Public Relations Menurut Perspektif Fiqh Muamalat. www.wikipedia.org/wiki/rumah_sakit,
- Im, W. J., Youk, S., & Park, H. S. (2021). Apologies combined with other crisis response strategies: Do the fulfillment of individuals' needs to be heard and the timing of response message affect apology appropriateness? *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.102002>
- Indriyani, H. (2016). Etika Advokasi Public Relations dalam Manajemen Krisis Reputasi. *JURNAL INTERAKSI*, Vol 5 No 1.
- Isnawati, I., Jalinus, N., & Risfendra, R. (2020). Analisis Kemampuan Pedagogi Guru SMK yang sedang Mengambil Pendidikan Profesi Guru dengan Metode Deskriptif Kuantitatif dan Metode Kualitatif. *INVOTEK: Jurnal Inovasi Vokasional dan Teknologi*, 20(1), 37–44. <https://doi.org/10.24036/invotek.v20i1.652>
- Losada Díaz, J. C., Rodríguez Fernández, L., & Paniagua Rojano, F. J. (2020). Governmental communication and emotions in the covid-19 crisis in Spain. *Revista Latina de Comunicacion Social*, 2020(78), 23–40. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1467>
- Nugraha, A. R., & Choerunnisa, S. (2020). Strategi Manajemen Krisis Humas Pln Uid Jabar Dalam Menangani Blackout Jaringan Jawa Bagian Tengah. *Communiverse : Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(2), 137–150. <https://doi.org/10.36341/cmv.v5i2.1136>
- Nurhadi, Z. F., & Kurniawan, A. W. (2017). Kajian Tentang Efektivitas Pesan Dalam Komunikasi. *Jurnal Komunikasi Volume. 3 No. 1*
- Nur Fitri, A., Fitri. Karim, A., & Rachmawati, F. (2020). Strategi Komunikasi Krisis Maskapai Penerbangan di Indonesia (Studi Analisis Komunikasi Krisis Adam Air, Air Asia dan Sriwijaya Air dalam Menghadapi Krisis Kecelakaan Pesawat melalui Prespektif Komunikasi Islam). *Jurnal IMPRESI* (Vol. 1, Nomor 2).
- Nurdin, M. N., & Fakhri, N. (2020). Perbedaan Empati Kognitif Dan Empati Afektif Pada Remaja Laki-Laki Dan Perempuan. *Jurnal Psikologi TALENTA*, 2(2), 11.
- Rachmawati, F. (2023). Strategi Humas Pemerintah Dalam Pengelolaan Manajemen Isu

- Di Era Post Truth. *Communicology: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 11(1), 114-127.
- Regenbogen, C., Regenbogen, C., & Habel, U. (2015). Understanding Facial Expressions in Communication: Cross-Cultural and Multidisciplinary Perspectives (hlm. 101–117). Springer India. https://doi.org/10.1007/978-81-322-1934-7_6
- Riyani Triastuti, R., & Aziz Ma, A. (2018). Peran Manajemen Krisis Sebagai Upaya Mempertahankan Citra. Dalam *Jurnal Ilmu Hubungan Masyarakat* . Vol. 2, Nomor 1.
- Saxe, J. P. (2021). *Teaching empathy through a stakeholder-focused engineering communications course*.
- Schoofs, L., & Claeys, A. S. (2021). Communicating sadness: The impact of emotional crisis communication on the organizational post-crisis reputation. *Journal of Business Research*, 130, 271–282. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.020>
- Schoofs, L., Claeys, A. S., De Waele, A., & Cauberghe, V. (2019). The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. *Public Relations Review*, 45(5). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101851>
- Setiawan, T., Kurniawati, J., & Saputro, E. (2019). *Komunikasi Krisis Di Era Digital*.
- Sholeha, E., & Widiyastuti, A. (2021). Membangun dan Melatih Karakter Disiplin dan Rasa Empati Pada Anak Usia Dini di TKIT YAPIDH.
- Silviani, I., Febriani Pardede, I., & Cardona Sembiring, D. (2020). Komunikasi Krisis Dalam New Normal. (Vol. 9).
- Tohirin. 2012. *Metode Penelitian Kualitatif: dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: Rajawali Press
- Wahidin dan Basiru. (2019). Pengaruh Prosocial Behavior Terhadap Empathy Pada Perawat. Dalam *Jurnal Keperawatan* (Vol. 5, Nomor 2).
- Wibawanti Putri, A., & Noevi Rahmanto, A. (2018). *Komunikasi Krisis Kementerian Pertanian Pada Kasus Penggerebekan Gudang Beras PT. Ibu (Analisis Isi Kualitatif Menggunakan Situational Crisis Communication Theory*.
- Yim, M. C., & Park, H. S. (2021). The Effects of Corporate Elitism and Groupthink on Organizational Empathy in Crisis Situations. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101985>
- Yulistiana, R. (2017). Manajemen Krisis Public Relations (Studi Kasus Tentang Peran Public Relations Badan Pengembangan Wilayah Suramadu (Bpws) Dalam Menghadapi Resistensi Masyarakat Madura Di Kabupaten Bangkalan Terhadap Kehadiran Lembaganya). *Jurnal Komunikasi*, 11(1), 29. <https://doi.org/10.21107/ilkom.v11i1.2833>
- Yuanita, D. (2021). Peran key opinion leader dalam strategi public relations pada komunikasi krisis perusahaan. *PROfesi Humas*, Volume 6, No. 1
- Zaiza, A. (2021). Analisis Efektivitas Komunikasi Krisis PT A: Studi Kasus Sangkaan Pengambilan Air Tanah Secara Ilegal. *COMMENTATE: Journal of Communication Management*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.37535/103001120202>