

KRITIK ATAS PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN KRISIS

by Totok Wahyu Abadi

Submission date: 19-Aug-2021 10:01AM (UTC+0700)

Submission ID: 1633060326

File name: KRITIK_ATAS_KOMUNIKASI_KRISIS_-_jurnal.docx (45K)

Word count: 2889

Character count: 20100

KRITIK ATAS PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN KRISIS

Totok Wahyu Abadi

(Dosen ⁴ Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Sidoarjo dan Sekolah Tinggi Agama Islam Lukman al-Hakim PP Hidayatullah Surabaya, e-mail: totokwahyu@gmail.com)

ABSTRAK

Ketika krisis melanda beberapa perusahaan akhir-akhir ini, peran *public relations* dalam menjalankan *two way traffic communication* dengan stakeholder baik secara internal maupun eksternal menjadi lebih penting dan strategis. Tujuannya adalah menciptakan *mutual understanding* dan saling *men-support* implementasi kebijakan yang telah digariskan serta meningkatkan pencitraan yang positif. Posisi dialektik yang harus dihadapi *public relations* sebagai kunci dan juru bicara organisasi adalah memberikan informasi yang benar, tepat, dan akurat. Dalam membangun *trust*, *kredibilitas*, dan *citra* organisasi; *public relations officer* tidak dibenarkan menutup-nutupi konflik, permasalahan yang muncul, dan bahkan krisis yang sebenarnya terjadi. Apalagi megelabui publik dengan berbagai macam dalih. Prinsip yang harus menjadi pedoman adalah keterbukaan, kejujuran, etika, dan moral.

Key words: crisis, communication, mutual understanding, and public relations.

PENDAHULUAN

Organisasi itu bersifat dinamis. Artinya, organisasi selalu mengalami pertumbuhan dan perkembangan sesuai dengan arah dan tujuan yang digariskan. Bila perkembangan tersebut lebih mengarah pada sesuatu yang bersifat positif, ia telah mencapai keunggulan kompetitif. Namun, sebaliknya bila tidak mampu mencapai keunggulan tersebut, sudah bisa dipastikan organisasi akan mengalami krisis. Yaitu, suatu keadaan yang inkonsistensi dari arah dan tujuan yang ditetapkan.

Barangkali terlalu ekstrem kalau dikatakan bahwa “hampir seluruh organisasi yang ada di dunia pasti pernah mengalami krisis dalam perjalanan aktivitas bisnisnya”. Entah krisis yang menimpanya itu kecil ataukah besar, mereka tentu pernah merasakan. Bahkan, fakta telah berbicara dan membuktikannya. Tentu kita tahu bagaimana krisis berkepanjangan yang melanda negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, di tahun 1997. Dampaknya sangat terasa, yakni banyak perusahaan yang mengalami

kebangkrutan dan “gulung tikar” yang ujung-ujungnya adalah banyak karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja alias PHK.

Krisis bukan hanya komoditas organisasi di negara-negara berkembang. Melainkan juga dapat terjadi di negara maju semacam Amerika Serikat dan Eropa. Tahun 2008 baru-baru ini saja, krisis keuangan global telah melanda AS. Akibatnya, banyak perusahaan papan atas seperti Lehman Brothers, Merrill Lynch, American International Group (AIG), dan Halifax Bank of Scotland (HBOS) berguguran dan gulung tikar. Imbasnya juga sangat terasa tidak hanya terjadi di AS, tetapi juga di negara-negara lain yang menganut kesepahaman tentang sistem perekonomian global.

Terjadinya krisis tidak pernah pandang bulu. Dia dapat terjadi di mana-mana dan berjalan seiring dengan dinamika sosial-ekonomi, budaya, hukum, serta ilmu pengetahuan dan teknologi komunikasi informasi. Kejadiannya memang tidak begitu saja, tetapi memiliki tanda-tanda yang dapat dikenali baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, tanda – tanda tersebut dapat berupa unjuk rasa pekerja yang meminta kenaikan upah, perselisihan di tempat kerja, mis-manajemen, masalah produk yang tidak dapat dipasarkan, meluasnya isu yang tidak segera terkontrol, krisis yang secara cepat meluas dan mengait ke atas, meningkatnya penyelidikan pihak luar, serta kepanikan. Sementara krisis yang berasal dari luar adalah deskriminasi terhadap buruh oleh undang-undang ketenagakerjaan, adanya pesaing baru yang bergerak dalam bidang produksi dan jasa yang sama, inflasi, suhu perpolitikan yang tidak sehat, kenaikan suku bunga yang semakin “mencekik leher”, bencana alam, dan lain-lain.

Pengelolaan krisis harus dengan penuh kehati-hatian, strategi yang jitu, serta *sustainability action*. Krisis dapat diposisikan sebagai peluang serta dapat menjadi ancaman. Hal tersebut bergantung pada bagaimana penanganan masalah krisis tersebut. Krisis dapat menjadi peluang yang berujung pada kondisi *cooperative aftermath* (akhir yang membawa konsekuensi kerjasama) jika penanganannya dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak. Namun sebaliknya, bila gagal dalam menanganinya, korban yang berjatuh pun akan semakin banyak. Korbannya tidak hanya manajemen perusahaan, tetapi juga karyawan yang akan terkena PHK, keluarga karyawan, dan masyarakat sekitar yang memiliki kepentingan dengannya. Serta dapat mengakibatkan *declining trust*.

PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN KRISIS

Krisis dapat didefinisikan sebagai keadaan inkonsistensi dari arah dan tujuan yang telah ditetapkan. Definisi krisis memiliki banyak variasi. Rhenald Kasali (2008: 222) mendefinisikan krisis sebagai *turning point for better or worse* (titik balik untuk makin baik atau makin buruk). Dalam konteks ini krisis merupakan bom waktu yang krusial, atau momen yang menentukan (*decisive moment*). Dikatakan sangat menentukan karena situasi krisis tersebut dapat menyebabkan terjadinya ketidakpercayaan dan ketidakyakinan publik terhadap organisasi. Dan di titik akhir, ketidakpercayaan dan ketidakyakinan publik akan berdampak pula pada reputasi dan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri.

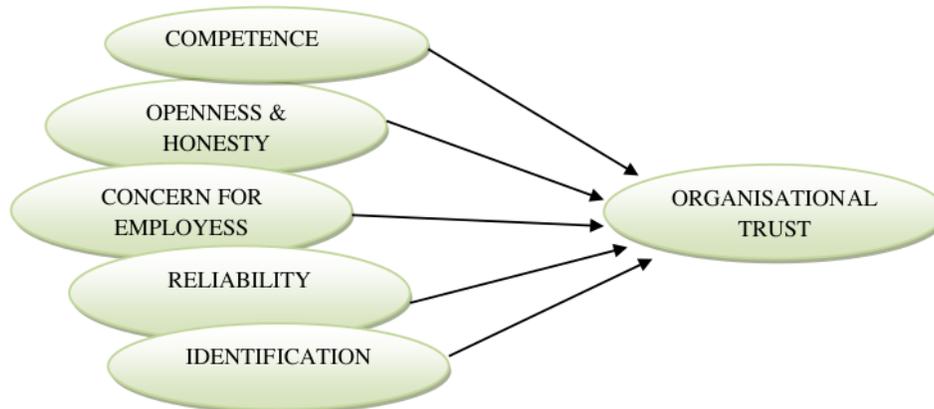
Fearn-Bank (2002 dalam Marcia W. Distaso, 2010) menyatakan bahwa krisis adalah suatu kejadian yang umumnya berpotensi untuk menimbulkan dampak negatif serta merusak nama baik suatu organisasi publik maupun perusahaan/industri barang dan jasa. Situasi semacam ini tentu dapat menyebabkan terganggunya normalitas bisnis, membahayakan eksistensi organisasi, turunnya reputasi perusahaan, serta mengancam kelangsungan hidup karyawan dan lingkungan sekitarnya. Bahkan dapat mempengaruhi pedomana hidup masyarakat seperti nilai, kepercayaan, dan struktur sosial yang ada (Mitroff & Pearson, 1993).

Menurut Marcia (2010) krisis keuangan global yang “asbabul-nya” berawal dari Amerika dan kemudian merembet ke sebagian belahan dunia termasuk Asia, seperti Jepang dan Singapura, merupakan sebuah insiden dan bencana besar dalam dunia perbankan. Dari sekian banyak akar permasalahan yang ada seperti kejahatan kerah putih, mis-manajemen, kerusakan teknologi, kegagalan beradaptasi dengan perubahan, ataupun ketidakmampuan dalam menjalankan moda manajemen; problem yang ada hanyalah sederhana, yakni tidak adanya komunikasi yang simetris, transparan, dan akuntabel. Karenanya, krisis harus segera *dimanage* dengan baik agar tidak mengancam secara signifikan terhadap kinerja organisasi.

Hal yang harus dikedepankan dalam manajemen krisis adalah upaya menekan faktor ketidakpastian dan faktor risiko hingga ke tingkat yang serendah – rendahnya. Perlindungan dan advokasi terhadap stakeholder baik internal maupun eksternal juga perlu mendapatkan prioritas utama. Langkah awalnya adalah menggali dan mengidentifikasi sebanyak-banyaknya informasi tentang kepastian terjadinya krisis

sehingga memudahkan langkah-langkah berikutnya untuk mengambil sebuah keputusan. Informasi tentang sistem, prosedur, dan aturan main dalam manajemen perusahaan harus diperoleh berdasarkan pada sumber yang dapat diandalkan (*reliable*), lengkap, dan tepat. Materinya pun harus memiliki kualitas penalaran yang *excellent*.

Inilah tantangan besar sekaligus peluang komunikasi dalam manajemen krisis sebagai upaya untuk meningkatkan kredibilitas dan *trust* organisasi kepada stakeholder, baik internal maupun eksternal. Untuk meningkatkan *trust* organisasi, Aneil K. Mishra (dalam Shockley-Zalabak, 2006) menjelaskannya dalam lima dimensi, yakni *competence*, *openness dan honesty*, *concern for employess*, *reliability*, dan *identification*. Hubungan kelima dimensi tersebut dapat dilihat pada diagram *path* berikut ini.



Gambar 1: Diagram hubungan lima dimensi kredibilitas dan trust organisasi

Kompetensi yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kemampuan organisasi dalam mengondisikan relasi yang efektif diantara sesama karyawan dan antara karyawan dengan pimpinan serta mampu bersaing dan bertahan di tingkat pasar.

Keterbukaan dan kejujuran merupakan salah satu komponen transparansi yang juga mampu memberikan kontribusi terhadap tingkat kepercayaan publik kepada organisasi. Dimensi yang ditonjolkan tidak hanya jumlah dan keakuratan, tetapi juga ketulusan (*sincerely*) dan ketepatan (*appropriately*) informasi yang dikomunikasikan kepada publik lewat media. Transparansi, meski bukan solusi yang sederhana,

merupakan barometer untuk mengukur tingkat keterbukaan organisasi dalam melakukan sharing informasi dengan stakeholder yang membutuhkan untuk membuat sebuah keputusan. Ini berarti bahwa setiap organisasi harus mampu bertanggung jawab dan transparan dalam menyampaikan informasi secara resmi.

Upaya yang tulus dalam memahami perasaan, empati, toleransi, serta memberikan jaminan keselamatan merupakan bentuk kepedulian terhadap karyawan. Dimensi ini memang sering menjadi rentan dalam kegiatan aktivitas bisnis di sebuah organisasi. Karenanya, kepedulian terhadap karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *trust* organisasi.

Reliabilitas lebih ditentukan oleh kekonsistenan dan ketergantungan di antara manajemen, rekan kerja, tim, supplier, dan organisasi dalam bertindak. Dengan kata lain komunikasi yang dibangun harus bersifat simetris. Artinya, apa yang dikatakan juga harus kongruen dengan tindakan yang dilakukan. Tidak lagi sebagai sesuatu yang *plin plan*. "*Isuk dele, sore tempe*".

Identifikasi banyak mencerminkan bagaimana sebenarnya tujuan, norma, nilai, dan kepercayaan/keyakinan yang menjadi pedoman masyarakat turut mewarnai budaya organisasi. Dimensi ini menjadi lebih penting dimana setiap orang atau masyarakat merasa memiliki hubungan dengan manajemen dan karyawan.

Meningkatkan kredibilitas dan *trust* organisasi merupakan peran strategis komunikasi krisis. Sellnow dan Seeger (2007 dalam Marcia, 2010) menyampaikan bahwa komunikasi krisis itu berfokus pada wacana pembaharuan. Maksudnya, organisasi yang mengalami situasi krisis tersebut harus mampu meremajakan dirinya sendiri melalui program strategi komunikasi. Yaitu, serangkaian tindakan yang telah direncanakan dengan baik yang bertujuan untuk mencapai sasaran dengan menggunakan metode, teknik, dan pendekatan komunikasi.

Marcia menjelaskan bahwa komunikasi krisis adalah "⁵verbal, visual, and/or written interaction between the organization and its publics . . . prior to, during, and after the negative occurrence". Dalam hal ini komunikasi krisis merupakan tanggapan sebuah organisasi dalam menangani krisis yang terjadi. Tentu antara kata dan tindakan dalam komunikasi krisis harus kongruen. Tujuannya adalah meminimalkan rusaknya reputasi, *recovery* legitimasi, serta meningkatkan citra organisasi.

Untuk dapat menjalankan manajemen komunikasi krisis dalam sebuah organisasi, Public Relation itu perlu dan penting. Urgenitas public relation harus menjadi sebuah kebutuhan karena dalam aktivitas sehari-harinya selalu menjalankan *two way traffic communication* dengan stakeholder baik secara internal maupun eksternal. Tujuannya adalah menciptakan *mutual understanding* dan saling *men-support* implementasi kebijakan yang telah digariskan serta pencitraan positif organisasi. Ini berarti, aktivitas *public relations* berkaitan erat dengan pembentukan opini dan perubahan sikap masyarakat terhadap organisasi publik. Dari sikap negatif yang terpancar seperti *hostility, prejudice, apathy*, dan *ignorance* berubah menjadi *sympathy, acceptance, interest* dan *knowledge*.

Ketika terjadi krisis, public relation menjadi kunci dan juru bicara organisasi untuk memberikan informasi yang benar, tepat, dan akurat. Prinsip yang harus dipedomani dalam membangun *trust, kredibilitas*, dan *citra* organisasi adalah keterbukaan, kejujuran, etika, dan moral. Tidak dibenarkan bagi *public relation officer* (PRO) untuk menutup-nutupi konflik, permasalahan yang muncul, dan bahkan krisis yang sebenarnya terjadi. Apalagi megelabui publik dengan berbagai macam dalih. Itulah posisi dialektik yang menjadi beban PRO.

Hal yang seharusnya dilakukan PRO dalam komunikasi krisis adalah, *pertama*, mengemas informasi sesuai dengan khalayaknya. Informasi yang dikemasnya harus dapat menjadi sebuah *framing of reference and action* dalam menangani krisis. Atau yang disebut informasi instruksional. Misalnya, Bank Century *gate* yang terjadi baru-baru ini. Dalam kasus tersebut yang semestinya dilakukan PR adalah menjelaskan secara jujur dan terbuka kepada publik. Penjelasan tersebut tidak hanya disampaikan kepada publik eksternal, tetapi juga publik internal, seperti karyawan, keluarga karyawan, direksi, pemegang saham, dan investor.

Langkah *kedua* yang harus dilakukan adalah mengemas informasi yang mampu meredakan emosi publik. Langkah ini sering disebut dengan *adjusting information*. Beruntunnya peristiwa kecelakaan pesawat terbang yang sering terjadi di Indonesia, misalnya, PRO harus mampu memberikan informasi yang aktual tentang kondisi terkini pesawat yang akan ditumpangi. Aktivitas ini merupakan upaya dalam membangun kepercayaan dan keyakinan penumpang terhadap organisasi. Dan bila terjadi kecelakaan yang tidak diinginkan, membangun empati kepada keluarga korban akan menjadi sangat penting.

Ketiga adalah *internalizing information*. Yaitu, informasi yang diserap harus mampu membentuk opini publik dalam memberikan penilaian terhadap organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Hal yang harus dilakukan adalah mengemas *content* informasi sesuai dengan dengan inti krisis yang sedang dihadapi. *Kedua*, mengadakan jumpa pers dan mengundang berbagai media elektronik maupun cetak untuk menyampaikan informasi resmi kepada publik. Jumpa pers ini tidak hanya dilakukan pada saat terjadinya krisis tetapi harus dilakukan secara kontinyu sebagai bagian dari aktivitas PR yang terintegrasikan. *Ketiga*, mengaktifkan penggunaan mobile phone atau HP dalam waktu 24 jam secara berkelanjutan. Hal ini penting karena 1) media ini dapat menciptakan *mutual understanding* yang berujung pada *mutual benefit*; dan 2) media ini banyak dimiliki masyarakat pada umumnya. *Keempat*, meningkatkan kemampuan *two way symmetrical communication* dengan publik.

KRITIK: PERAN KOMUNIKASI DALAM KRISIS INDUSTRI

Memperhatikan pernyataan Jeff Resnick, Presiden ORC, yang dikutip oleh Marcia W. Distaso tentang peranan *public relation*, barangkali sangat menarik untuk dijadikan sebuah bahan perenungan sekaligus pemikiran yang lebih mendalam. *Public relations*, menurutnya, memiliki peran sangat penting dalam menangani masalah krisis keuangan global daripada sebelumnya. Salah satu peran strategisnya adalah berupaya melakukan *recovery* dan mengembalikan kepercayaan serta keyakinan customer maupun shareholder terhadap lembaga keuangan secara proaktif.

As the global financial crisis unfolds, the role of public relations is more important than ever. "With the stock market on a rollercoaster ride, financial institutions must take proactive measures to reassure their customers and shareholders and bolster confidence in their performance," said Jeff Resnick, President of Opinion Research Corporation (ORC, 2008, p. 1) (Marcia, 2010: paragraf: 2).

Memang ada benarnya apa yang disampaikan Resnick tersebut. Bahwa salah satu peran PRO itu adalah menciptakan kemauan baik (*goodwill*), kepercayaan, citra positif, *mutual understanding* dari stakeholder.

Namun demikian, hal yang perlu dikritisi adalah bahwa *public relations* bukanlah aktivitas yang dapat dilakukan dengan mudahnya seperti membolak-balikkan

telapak tangan. *Public relations* bukanlah aktivitas “dadakan”. Begitu ada krisis, jasa PRO diperlukan untuk menanganinya, setelah itu selesai. Yang penting krisis sudah tertangani dengan “baik”. Bukan itu yang menjadi persoalannya.

Persoalannya, public relations itu adalah sebuah proses. Public relations bukan sebuah rutinitas dadakan. Sebagai sebuah proses, public relations merupakan upaya yang dilakukan dengan sungguh, penuh dengan perencanaan yang berkesinambungan satu dengan lainnya untuk menciptakan saling pengertian dari stakeholder maupun shareholder mulai dari sebelum, sewaktu, dan setelah krisis terjadi. Dalam konteks ini, public relations tidak lagi diposisikan sebagai sebuah *keperluan* tetapi sebuah *kebutuhan*.

Sebagai sebuah kebutuhan, *public relations* semestinya harus ada sejak perusahaan itu mulai berdiri, meski tidak harus demikian. Artinya, di tengah perjalanan aktivitas, perusahaan dapat mengakomodasikan keberadaan departemen public relations. Atau setidaknya sebelum konflik yang dirasakan oleh perusahaan itu mengarah pada krisis yang akan terjadi. Peran public relations memang sangat strategis dalam membangun *good corporate*. Dalam konsep marketing yang baru tidak lagi menganut 4P tetapi sudah menggunakan 6P, yakni *product, price, place, promotion, power*, dan *public relations*. Begitu pentingnya, survei yang dilakukan AFF (American Advertising Federation) terhadap 1800 eksekutif bisnis menunjukkan bahwa public relations menempati rating tiga teratas setelah pengembangan produk dan perencanaan strategis dalam sebuah perusahaan kemudian disusul oleh periklanan, penelitian dan pengembangan (litbang), dan hukum. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 1: posisi pentingnya PR dalam perusahaan

Nama Departemen	%
Pengembangan produk	29
Perencanaan strategis	27
<i>Public relations</i>	16
Periklanan	10
Penelitian dan pengembangan (Litbang)	4
Strategi keuangan	4
Hukum	3

Number : <http://testanirwana.wordpress.com/2010/05/11/peran-public-relations-dalam-menangani-krisis-kepercayaan-dan-menurunnya-citra-perusahaan/>

Ada atau tidaknya krisis yang menimpa suatu perusahaan, public relations memiliki fungsi untuk menjembatani antara perusahaan dengan publiknya. Jembatan

yang dibangun harus kokoh dan ada sebelum, sewaktu, maupun sesudah krisis. Pondasi jembatan harus memiliki *trust, honesty, dan credibility*. Ini penting karena public relation hadir atas sebuah kepercayaan. Yaitu kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada perusahaan dan kepercayaan perusahaan kepada masyarakat. Terjalannya kepercayaan tersebut tentu juga didasarkan pada azas *saling pengertian* dan *saling menguntungkan*. Karenanya, terciptanya citra positif, saling pengertian dan saling menguntungkan di antara stakeholder dapat meningkatkan kompetisi bisnis yang unggul.

Kritik kedua yang disampaikan adalah yang berkenaan dengan penting dan perlunya komunikasi proaktif, reaktif, dan profesional oleh public relations dalam meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap lembaga keuangan (paragraf:5 hal.2).

“This includes internal and external along with proactive and reactive communication. It also provides insight about what communication professionals at financial companies feel is important and necessary to work toward restoring trust and confidence.”

Komunikasi proaktif, reaktif, dan yang dikelola profesional oleh public relations memang dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat. Hal tersebut dapat terjadi karena kepercayaan dan keyakinan tersebut dibangun atas dasar kompetensi, openness dan honesty, memperhatikan kepentingan karyawan, reliabel / memiliki keandalan informasi, serta terdapat identifikasi permasalahan yang jelas dari krisis yang muncul tersebut. Namun, bila tidak, jangan berharap dapat keluar dari kemelut krisis yang ada, bisa-bisa yang diperoleh justru kehancuran perusahaan itu sendiri.

Distaso dalam penelitian eksploratif tersebut tidak menyebutkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap perusahaan atau lembaga keuangan di Amerika yang pada tahun 2008 telah banyak berguguran dan bertumbangan satu per satu. Ia hanya menyebutkan pentingnya komunikasi proaktif, reaktif, dan profesional yang dilakukan *public relations* dalam meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap lembaga keuangan semacam AIG, Lehman Brothers, dan lain-lain. Di masa mendatang, menurutnya, komunikasi memiliki tantangan dan peluang besar dalam membangun kepercayaan dan kredibilitas lembaga keuangan maupun non-keuangan. Secara jujur juga disampaikan Distaso (2010) bahwa

penelitian tersebut memberikan peluang kepada peneliti lain untuk mengkaji dari perspektif kuantitatif tentang faktor – faktor yang mempengaruhinya.

Informan yang direkrut oleh Distaso dalam penelitian hanya sebatas pada karyawan perusahaan ataupun lembaga keuangan. Sementara masyarakat lain yang juga memiliki andil terhadap kebesaran perusahaan / lembaga keuangan tidak dilibatkan. Penelitian ini menjadi bias karena tidak mampu mengidentifikasi permasalahan dan akibat yang ditimbulkan oleh badai krisis tersebut. Ia hanya melihat perspektif komunikasi sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan publik.

SIMPULAN

Bahwa komunikasi yang dijalankan public relation memiliki peran penting dalam manajemen krisis yang terjadi dalam perusahaan ataupun organisasi publik baik keuangan maupun non-keuangan. Bahkan komunikasi yang dibangun atas dasar kompetensi, kejujuran dan keterbukaan, reliabel, dan kredibel dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat terhadap perusahaan. Kepercayaan dan keyakinan itu merupakan modal dasar bagi perusahaan dalam berompetisi secara unggul dengan perusahaan lainnya yang sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

- Cuna Jr, Elpi O. 2006. “Current Realities in Crisis Communication” dalam Tamara L. Gillis. *The IABC Handbook of Organizational Communication*. IABC International Association of Business Communicators.
- Cutlip, Sott M. 2007. *Effective Public Relations*. Edisi 9. Jakarta: Prenada Kencana
- Distaso, Maria W. 2010. “Industry in Crisis: The Communication Challenge in the Banking Industry”. *Public Relations Journal* Vol. 4, No. 1, Winter 2010 © 2010 Public Relations Society of America.
- Gayeski, Diane M. 2006. “Strategic Approaches to Managing the Communications Function” dalam Tamara L. Gillis. *The IABC Handbook of Organizational Communication*. IABC International Association of Business Communicators. Hal 67 – 79

- 9
Grunig, James E. 2006. "Characteristics of Excellent Communication". dalam Tamara L. Gillis. *The IABC Handbook of Organizational Communication*. IABC International Association of Business Communicators. Hal 3 – 17
- Hardjana, Andre. 2000. *Audit Komunikasi*. Jakarta: Grasindo
- Jefkins, Frank. 2002. *Public Relations*. Jakarta: Erlangga.
- Kasali, Rhenald. 2008. *Managemen Public Relation*. Jakarta: Grafiti
- 12
Pace, R. Wayne & Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Rosda
- 11
Shockley-Zalabak, Pamela. 2006. "The Communication of Trust" dalam Tamara L. Gillis. *The IABC Handbook of Organizational Communication*. IABC International Association of Business Communicators. Hal 44 – 55
- Theaker, Alison. 2008. *The Public Relations Handbook*. London & New York: Routledge
- 1
Nurrudin.tt. "Peran Public Relations dalam Menangani Krisis Kepercayaan dan Menurunnya Citra Perusahaan". Dalam <http://testanirwana.wordpress.com/2010/05/11/peran-public-relations-dalam-menangani-krisis-kepercayaan-dan-menurunnya-citra-perusahaan/> dunduh tanggal 7 Juni 2010.

KRITIK ATAS PERAN KOMUNIKASI DALAM MANAJEMEN KRISIS

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

6%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

www.dosenpendidikan.co.id

Internet Source

2%

2

inc2.inc.com

Internet Source

1%

3

insandinami.blogspot.com

Internet Source

1%

4

repository.uin-suska.ac.id

Internet Source

1%

5

Submitted to Pennsylvania State System of
Higher Education

Student Paper

1%

6

Submitted to Bolton Institute of Higher
Education

Student Paper

1%

7

Richard D. Waters, Jennifer L. Lemanski.
"Revisiting strategic communication's past to
understand the present", Corporate
Communications: An International Journal,
2011

Publication

1%

8	Submitted to University of Leeds Student Paper	<1 %
9	Submitted to Alexandru Ioan Cuza University of Iasi Student Paper	<1 %
10	link.springer.com Internet Source	<1 %
11	Submitted to Nottingham Trent University Student Paper	<1 %
12	zumaro22.wordpress.com Internet Source	<1 %
13	mafiadoc.com Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off