

BAB III

TINJAUAN TEORI

A. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan bagian penting dari kehidupan yang sekaligus membedakan manusia dengan makhluk hidup lainnya. Hewan juga “belajar ilmu manajemen” tetapi lebih ditentukan oleh instingnya, untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, sedangkan manusia belajar ilmu manajemen untuk menuju pendewasaan sehingga tercipta kehidupan yang bermakna.¹

Lahirnya konsep manajemen ditengah gejolak masyarakat sebagai konsekuensi akibat tidak seimbangnya pengembangan teknis dengan kemampuan sosial. Meskipun pada kenyatannya, perkembangan ilmu manajemen sangat terlambat jauh dibandingkan peradaban manusia di muka bumi ini yang dimulai sejak keberadaan Adam dan Hawa. Barulah lebih kurang pada abad ke-20 kebangkitan para teoretisi maupun para praktisi sudah mulai tampak.

Istilah manajemen (*Management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, sebagai bahan perbandingan studi lebih lanjut, berikut ini disajikan pendapat para ahli mengenai batasan manajemen yang amat berbeda.

¹ Juliansyah, Noor, *Penelitian ilmu Manajemen*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2013), h. 1

1. John D. Millett membatasi manajemen *is the process of directing and facilitating the work of people organized in formal groups to achieve a desired goal* (adalah suatu proses pengarahan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang yang diorganisasikan dalam kelompok formal untuk mencapai tujuan).
2. James A.F. Stoner dan Charles Wankel memberikan batasan manajemen sebagai berikut. *Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals* (manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi)
3. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, memberikan batasan manajemen *as working with and through individuals and groups to accomplish organizational goals* (sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi).²

Dalam pengertian yang lebih khusus, manajemen diartikan sebagai suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan oleh para manajer dalam sebuah organisasi, agar tujuan yang ditentukan dapat diwujudkan. Dengan kata lain, manajemen merupakan kegiatan pimpinan perusahaan bersama manajer lain untuk

²Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2011), h. 1-2

melakukan perencanaan terhadap tindakan-tindakan yang akan dilakukan, mwnrgorganisasi sumber daya manusia untuk melakukan tindakan-tindakan yang direncanakan, mengarahkan, dan mengawasi pelaksanaannya.³

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen memiliki beberapa arti, yakni, penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan atau organisasi. Pengertian yang pertama lebih menekankan kepada penggunaan sumber daya yang efektif. Dengan demikian lebih diarahkan kepada obyek yang akan dijalankan yakni penggunaan sumber daya. Sedangkan pengertian yang kedua menekankan kepada pimpinan yang bertanggung jawab. Pimpinan yang bertanggung jawab disini jelas merupakan subyek yang akan menggunakan sumber daya tersebut.⁴ Manajemen adalah suatu aktifitas usaha yang dilakukan oleh sekelompok manusia yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan cara yang efisien untukmencapai suatu tujuan tertentu.⁵Dengan manajemen manusia mampu mempraktikkan cara-cara efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan.⁶

Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan *Idarah.Idarah* diaambil dari perkataan *Adartasy-Syai'ah* atau perkataan Adarta bihi juga dapat didasarkan pada kata *Ad-Dauran*.Oleh karena itu dalam elias; modern Dictionary EnglishArabic kata management sepadan dengan kata tadbir,

³ Sadono Sukirno, *Pengantar Bisnis*, (Jakarta: Kencana, 2004), h. 96.

⁴Mulyadi Nitisusastro, *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*, (Bandung: Alfabeta, 2009), H. 199

⁵ Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004). H. 198

⁶ Umratul Khasanah, *Manajemen Zakat Modern*, (Malang: UIN-Maliki Press , 2010), h.

idarrah, siyasaah, dan qiyadah dalam bahasa Arab. Dalam Al-Qur'an hanya ditemui tadbir-tadbir berarti penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan.⁷

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Pendistribusian fungsi yang dimaksud meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian.

1. Perencanaan (*Planning*)

Aktivitas perencanaan dilakukan untuk menetapkan sejumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan kemudian. Setiap manajer dituntut terlebih dahulu agar mereka membuat rencana tentang aktivitas yang harus dilakukan. Perencanaan tersebut merupakan aktivitas untuk memilih dan menghubungkan fakta serta aktivitas membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang dalam hal merumuskan aktivitas yang direncanakan.⁸ Untuk pencapaian tujuan manajemen maka setiap usaha itu harus didahului oleh proses perencanaan yang baik. Allah SWT berfirman dalam Surat Al-Hasyr ayat 18:



Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah*

⁷ Muhammad, *Manajemen Dana Bank Syariah*, (Yogyakarta : Ekonisia, 2004), h. 13

⁸Muh. Said, *Pengantar Ekonomi Islam*, (Pekanbaru: Suska Press, 2008), h. 56

diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

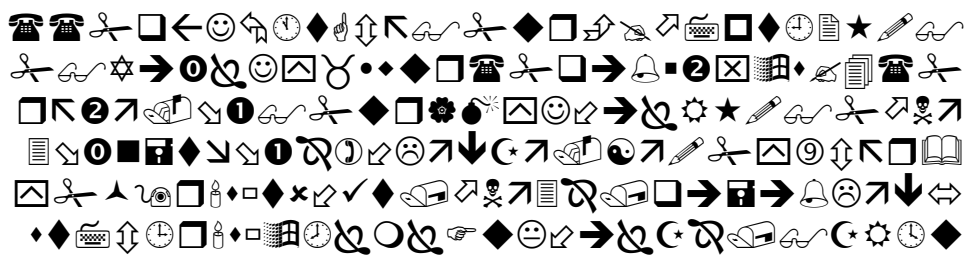
Dalam perencanaan juga ada proses yang menyangkut upaya untuk merumuskan hal-hal berikut:

- a. Menentukan tujuan yang akan dicapai dimasa mendatang
- b. Merumuskan tindakan-tindakan yang perlu dijalankan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan
- c. Menentukan dana yang diperlukan dan faktor-faktor produksi lain yang akan digunakan.

Ketiga unsur tersebut merupakan tiga hal yang harus ada dan tidak dapat dipaksakan dalam setiap usaha⁹

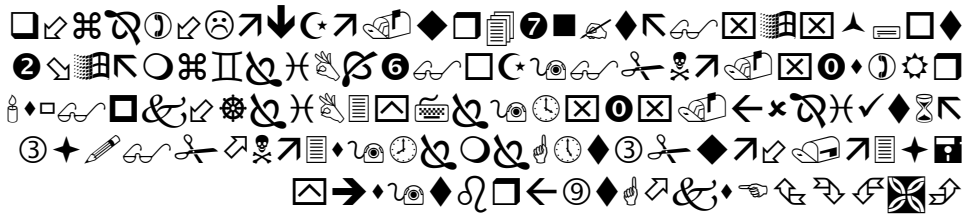
2. Pengorganisasian (*Orgazing*)

Pengorganisasian (dalam istilah bahasa Arab dikenal sebagai *Al-tanzim*) dirumuskan sebagai upaya pengelompokan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai satu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan, menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.¹⁰ Dan organisasi dapat juga didefinisikan sebagai kelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama untuk meralisasikan tujuan bersama. Firman Allah dalam Surah Ali- Imran:103



⁹ Sadono Sukirno, *Op.Cit*, h. 98

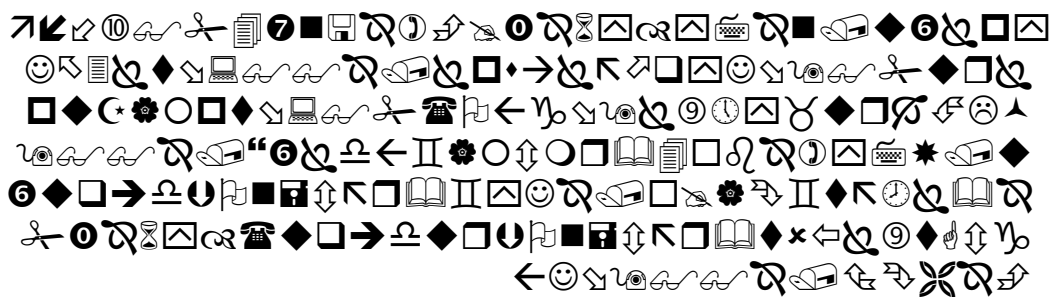
¹⁰*Ibid*, h. 500



Artinya: Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu Karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu Telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk.

3. Pengarahan (*Directing*)

Aktivitas pengarahan adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pemberian perintah dan saran. Hal ini mengandung permasalahan dalam menunjukkan rencana yang penting kepada bawahan yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Selain itu, penting juga hubungan individual setiap saat diantara manajer dan bawahannya yang terkait dengan organisasi.¹¹ Firman Allah dalam Surat An-Nahl : 125¹²



Artinya: Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah[845] dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk.

¹¹ Siswanto, *Op.Cit*, h. 73

¹² Kementerian Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an Terjemah*, (Bogor: Sygma, 2007), h. 281

4. Pemotivasian (*Motivating*)

Agar terciptanya keadaan kerja yang menggairahkan manajer atau pimpinan harus melaksanakan fungsinya, memotivasi bawahannya. Motivasi dimaksudkan setiap perasaan, kehendak atau keinginan yang sangat mempengaruhi kemauan individu. Dengan demikian, individu tersebut didorong berperilaku dan bertindak mencapai tujuan.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Dengan aktifitas pengendalian, berarti manajer harus mengevaluasi dan menilai pekerjaan yang dilakukan para bawahan tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan semata-mata. Akan tetapi, hal itu dilakukan untuk membimbing bawahan agar pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

Umumnya, aktivitas manajemen pada setiap lembaga atau organisasi berkaitan dengan usaha mengembangkan potensi dan memimpin suatu tim atau sekelompok orang dalam satu kesatuan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (*Pre determine objective*).

Manajemen berasal dari kata *image* (bahasa latinnya: *manus*) yang berarti memimpin, menengani, mengatur, atau membimbing. George R. Terry (1972), mendefinisikan manajemen sebagai, “ sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengaktifan dan pengawasan yang dilakukan untuk

menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Dari definisi manajemen di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi pokok atau tahapan-tahapan dalam manajemen merupakan suatu proses yang meliputi sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Meliputi: penetapan tujuan dan standar, penentuan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan rencana serta ramalan (prediksi) apa yang akan terjadi.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Meliputi: Pemberian tugas terpisah kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan dan menetapkan sistem komunikasi, serta mengkoordiner kerja setiap karyawan dalam satu tim yang solid dan terorganisir.

c. Penyusunan Formasi (*Staffing*)

Meliputi: Menentukan persyaratan personal yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, menentukan *job description* dan persyaratan teknis suatu pekerjaan, melakukan penilaian dan pelatihan termasuk didalamnya pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan sebagai acuan untuk penyusunan setiap fungsi dalam manajemen organisasi.

d. Memimpin (*leading*)

Meliputi: membuat orang lain melaksanakan tugasnya, mendorong dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim atau suasana pekerjaan yang kondusif

e. Pengawasan (*controlling*)

Fungsi terakhir manajemen ini mencakup persiapan suatu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja, baik berbentuk produk maupun jasa yang diberikan perusahaan/organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, produktivitas dan terciptanya citra yang positif.¹³

B. Pengertian Krisis

Kata krisis berasal dari bahasa Yunani *krisis(xpion)*, yang berarti keputusan.” Ketika krisis terjadi, perusahaan harus memutuskan apa yang harus dilakukan. Bergerak kekiri, atau bergeser ke kanan, ke bawah atau ke atas. Bertarung atau melarikan diri.

Krisis dalam bahasa Cina, diucapkan dengan wei-ji dan mempunyai dua arti, yaitu “bahaya” dan “peluang”. *Two side in the same coin.*¹⁴

Definisi tentang krisis salah satunya dikemukakan oleh Robert P. Powell dalam bukunya *Crisis-A leadership Opportunity*(2005) yang menyatakan bahwa krisis adalah kejadian yang tidak diharapkan, berdampak dramatis, kadang belum pernah terjadi sebelumnya yang mendorong organisasi kepada suatu kekacauan dan dapat menghancurkan organisasi

¹³ Rosady Ruslan, *Manajemen Public Relation dan Media Komunikasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2003), h. 2-3

¹⁴ Firsan Nova, *Crisis Public Relation*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), h. 67

tersebut tanpa adanya tindakan nyata. Krisis tidak memiliki batas dan dapat terjadi kapan saja, di mana saja terhadap setiap organisasi (Propit dan nonprofit, publik dan Privat). Krisis menyerang ketika suatu organisasi berhenti menemukan permasalahan yang ditimbulkan oleh lingkungan tempat tempat mereka berada (Thomas Kuhn, 1996). Kondisi ekonomi global dan iklim politik dapat memperbesar dampak dari suatu krisis sehingga menjadikan krisis sebagai hal yang biasa terjadi dalam perusahaan (Gene Klann, 2003).

Penjelasan lainnya tentang definisi krisis menurut Borodzics (2005) mengatakan bahwa krisis lebih dari sekedar situasi darurat (emergency). Memang, kedua konsep krisis dari emergency mempunyai kemiripan yaitu sama-sama membutuhkan respons yang cepat dan sistematis. Tetapi, situasi emergency diartikan sebagai situasi membahayakan yang dapat dihadapi dengan menggunakan prosedur-prosedur atau mekanisme-mekanisme normal, sehingga penyebab dan akibat yang ditimbulkannya dapat diprediksikan.

Definisi krisis oleh Duke dan Masland (2002) dan Kouzmin (2008). Mereka menekankan krisis sebagai situasi yang menyebabkan kerusakan-kerusakan fisik dan non fisik, seperti peristiwa yang membahayakan jiwa manusia dan merusak sistem organisasi dan lingkungan secara keseluruhan, khususnya bagi korban.¹⁵

Krisis juga dapat dikategorikan berdasarkan dampaknya, Ketiga kategori tersebut adalah:

¹⁵Rachmat, Kriyantono, *Public Relation Crisis Management* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 172

1. **Krisis level 1:** Dampak dari krisis ini mengakibatkan tercemarnya nama organisasi serta adanya hambatan dalam mewujudkan misi. Contohnya: tuntutan hukum terhadap perusahaan Newmont karena kasus pencemaran lingkungan.
2. **Krisis level 2:** Krisis ini berdampak pada cedera fisik, kemungkinan korban jiwa.
3. **Krisis level 3:** Krisis level ini mengakibatkan adanya korban jiwa, kerusakan properti yang serius.¹⁶

Menurut Philip Lesly, sumber krisis itu antara lain adalah:

1. Bencana seperti kebakaran, gempa bumi, akan berpengaruh terhadap orang-orang dan publik luar perusahaan seperti pelanggan, agen, investor publik, komunitas suatu publik, atau perusahaan.
2. Kondisi darurat yang datang secara tiba-tiba atau suatu perkembangan kondisi darurat ini seperti sabotase prodk, perusahaan atau produk yang mengandung racun.
3. Penanaman bom dapat menimbulkan kepanikan dan kerusakan
4. Rumor yang jelek tentang perusahaan atau produk
5. Adanya letupan seperti boikot dari berbagai aktivis

Krisis dapat terjadi melalui beberapa peristiwa, sesuai dengan kejadiannya. Jenis krisis dapat di golongan antara lain:

1. Kecelakaan industri
2. Masalah lingkungan

¹⁶*Ibid, h. 69-70*

3. Masalah Perburuhan
4. Masalah produk
5. Peraturan pemerintah.¹⁷

Krisis dapat terjadi tanpa pandang bulu, artinya dapat melanda berbagai organisasi atau perusahaan, baik besar maupun kecil, dan tanpa memperhatikan situasi geografi atau reputasi. Beberapa contoh krisis besar yang dapat dikenali secara cepat dan berskala nasional maupun internasional misalnya, kecelakaan pesawat terbang, atau bencana alam, seperti banjir, kebakaran, dan musibah lainnya. Krisis dalam suatu bisnis terjadi ketika nilai penjualan jatuh dan keuntungan berkurang. Bagi pihak luar dapat terlihat sepele atau tidak relevan. Namun, bagi mereka yang terlibat di dalamnya situasi tersebut dapat membuat stres dan menyebabkan masalah yang besar.¹⁸

Setiap perusahaan harus selalu mengantisipasi terjadinya krisis. Karena dengan mengantisipasinya suatu perusahaan akan siap menghadapi krisis itu. Aktifitas-aktifitas yang pokok di dalam menangani krisis dapat dilakukan sebagai upaya pencegahan sebelum terjadinya krisis.

Sudah tentu manajemen dalam menghadapi hal-hal ini harus harus mengambil suatu keputusan untuk mencegah terjadinya korban, mengawasi kerusakan yang dapat terjadi dan mengambil kembali kegiatan usaha agar terjamin usaha perusahaan.¹⁹

¹⁷Soleh, Soemirat, *Dasar-Dasar Public Relations*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2004), hlm. 182

¹⁸ Keith, Butterick, *Pengantar Public Relations: Teori dan Praktik*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), hlm. 72

¹⁹ Soleh, Soemirat, *Dasar-dasar Public Relation*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2014), hlm. 181

Setiap rencana yang sudah dipersiapkan sejak awal tidak selalu akan berjalan dengan mulus. Sesuatu yang tidak terduga atau di luar perkiraan perencana dapat terjadi kapan saja. Faktor-faktor yang diluar dugaan yang bersifat merugikan, baik yang berasal dari internal organisasi atau perusahaan ataupun yang berasal dari eksternal, dapat menimbulkan situasi krisis.

Tipe-tipe krisis dikemukakan Claudia Reinhardt yang membuat kategori krisis berdasarkan waktu yaitu:

1. Krisis bersifat segera (*immediate crisis*). Tipe krisis yang paling ditakuti karena terjadi begitu tiba-tiba, tidak terduga dan
2. Tidak diharapkan. Tidak ada waktu untuk melakukan riset dan perencanaan.
3. Krisis baru muncul (*emerging crisis*). Tipe krisis ini masih memungkinkan praktisi humas untuk melakukan penelitian dan perencanaan terlebih dahulu, namun krisis dapat meledak jika terlalu lama tidak ditangani.
4. Krisis bertahan (*sustained crisis*). Adalah krisis yang tetap muncul selama berbulan bulan bahkan bertahun-tahun walaupun telah dilakukan upaya terbaik oleh pihak manajemen perusahaan atau organisasi untuk mengatasinya.²⁰

Ada lima tahapan dalam siklus hidup krisis yang harus dikenali dan dipahami adalah sebagai berikut:

²⁰ Morissan, *Manajemen Public Relations*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008), hlm. 171-173

1. Tahap *pre-crisis* (sebelum krisis)

Pre-crisis adalah kondisi sebelum sebuah krisis muncul. Benih krisis sudah ada sehingga jika muncul suatu kesalahan yang kecil saja, krisis dapat terjadi. Benih yang mulai tumbuh pada tahap ini biasanya tidak diperhatikan karena beberapa aspek dalam perusahaan memang penuh resiko.

2. Tahap *Warming* (Peringatan)

Tahap ini dianggap sebagai salah satu tahap yang paling penting dalam dalam daur hidup krisis. Didalamnya, suatu masalah untuk pertama kali dikenali, dapat dipecahkan dan diakhiri selamanya, atau dibiarkan berkembang menuju kepada kerusakan yang menyeluruh. Krisis dapat dengan mudah muncul pada tahap ini karena ketakutan menghadapi badai atau masalah dan menganggapnya tidak ada. Reaksi yang umum yang terjadi pada tahap ini adalah kaget atau menyangkal dan pura-pura merasa aman.

3. Tahap *acute crisis* (akut)

Pada tahap ini krisis mulai terbentuk dan media juga public mulai mengetahui adanya masalah.

4. Tahap *clean-up* (Pembersihan)

Saat masalah melewati tahap warning tanpa diselesaikan, maka kerusakan perusahaan mulai timbul. Inilah waktunya untuk memulihkan perusahaan dari kerugian atau setidaknya menyelamatkan apa saja yang tersisa, baik sisa produk, reputasi citra perusahaan, kinerja dan lini

produksi. Saat pemulihan, perusahaan harus menghadapi hal-hal yang terkait dengan hukum, Tetapi hikmah yang dapat diambil, yakni perusahaan dapat melihat bagaimana suatu krisis akan timbul, bagaimana menghadapi krisis dan memastikan krisis tidak akan pernah terulang lagi.

5. Tahap *post crisis* (Sesudah krisis)

Inilah tahap yang telah disebutkan sebelumnya, yakni perusahaan seharusnya bereaksi saat suatu krisis muncul ketahap warning. Jika sejak awal tidak dihentikan, krisis akan terjadi. Jika perusahaan memenangkan kembali kepercayaan publik dan dapat beroperasi kembali dengan normal, maka secara formal dapat dikatakan krisis telah berakhir.

C. Pengertian Manajemen Krisis

Manajemen krisis dapat digunakan di hampir semua semua bidang, tetapi umumnya digunakan dalam hubungan internasional, politik, bisnis, dan manajemen.

Kini, banyak perusahaan yang sudah memiliki *manual crisis plan* atau petunjuk menghadapi krisis. Hal ini penting untuk membantu mengidentifikasi kemungkinan terjadinya krisis, seperti kebakaran, bencana alam, ancaman bom, kekerasan, dan kemungkinan jatuhnya korban akibat kesalan produk.

Manajemen krisis dapat juga diartikan sebagai manajemen pengelolaan, penanggulangan atau pengendalian krisis hingga pemulihan citra perusahaan. Fearn banks²¹ mendefinisikan krisis sebagai suatu kejadian penting dengan hasil akhir cenderung negatif yang berdampak baik terhadap

²¹*Ibid*

sebuah organisasi, perusahaan atau industri, maupun terhadap publik, produk, servis atau reputasinya. Biasanya sebuah krisis mengganggu transaksi normal dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Apabila seluruh manajemen sudah terlibat dalam penanganan krisis maka krisis akan lebih mudah dicegah, dikendalikan dan dikelola.²²

Teori manajemen krisis umumnya didasarkan atas bagaimana menghadapi krisis (*crisis bargaining and negotiation*), membuat keputusan disaat krisis, (*crisis decisionmaking*), dan memantau perkembangan krisis (*crisis dynamics*).

Manajemen krisis membedakan situasi krisis menjadi pra krisis menjadi dan krisis. Situasi pra-krisis adalah situasi masih tenang dan stabil, tanpa tanda-tanda akan terjadinya krisis. Situasi krisis dirinci dalam tahap-tahap prodimal, akut, kronik, dan pengakhiran (*resolution*). Pada tahap prodimal, hadir tanda-tanda. Pada tahap akut terjadi kerusakan (*damage*), pada tahap kronik krisis akan berlanjut lebih parah, dan pada tahap pengakhiran, krisis berakhir/teratasi.

Himpitan mungkin saja terjadi dalam empat tahap dan dalam waktu yang singkat. Namun, dapat juga yang terjadi hal sebaliknya, yaitu krisis yang berlarut-larut dan memakan waktu lama dan panjang. Krisis jenis pertama dikenal sebagai krisis berhulu ledak panjang (*short fused crisis*), sedangkan yang berlarut disebut sebagai krisis berhulu ledak panjang (*long fused crisis*).

²²[Http/www, blogspot. Com/2011/01 manajemen-krisis,html](http://www.blogspot.com/2011/01/manajemen-krisis.html)

Upaya organisasi untuk mengatasi krisis disebut sebagai manajemen krisis (*crisis management*), Devlin mengatakan “*crisis management is special measures taken to solve problems caused by a crisis.*” Istilah *solve* pada definisi di atas dapat diartikan bahwa upaya mengatasi krisis pada dasarnya merupakan proses bertahap (*step by step*) dan melalui rangkaian aktifitas. Pada tahap awal, organisasi mesti membatasi persoalan atau area krisis untuk meminimalkan efek kerusakan bagi organisasi. Tujuan dari manajemen krisis adalah untuk menghentikan dampak negatif dari suatu peristiwa melalui upaya persiapan dan penerapan beberapa strategi dan taktik.²³

D. Upaya Penanggulangan Krisis

Manajemen dapat menanggulangi krisis dengan melakukan langkah-langkah berikut ini.

1. Peramalan krisis (*forecasting*)

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, manajemen krisis bertujuan untuk menekan faktor-faktor risiko dan faktor ketidakpastian seminimal mungkin. Setiap perusahaan menghadapi masa depan yang selalu berubah dan arah perubahannya tidak bisa diduga (*uncertainty condition*). Untuk itu peramalan terhadap krisis perlu dilakukan pada situasi Pra-krisis. Hal ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang terjadi di dunia bisnis. Untuk

²³ Rachmat, Kriyanto, *Public Relation dan Krisis Management*, (Jakarta: Kencana, 2012), h. 180

memudahkannya manajemen dapat melakukan peramalan (*forecasting*) dengan memetakan krisis pada peta barometer krisis.

2. Pencegahan krisis (*prevention*)

Langkah-langkah pencegahan sebaiknya diterapkan pada situasi Pra-krisis. Untuk mencegah kemungkinan terjadinya krisis. Namun, jika krisis tidak dapat dicegah, manajemen harus mengupayakan agar krisis tidak betul-betul terjadi. Untuk itu, begitu terlihat tanda-tanda krisis, segera arahkan ketahap penyelesaian.

3. Intervensi krisis (*intervention*)

Langkah intervensi dalam situasi krisis bertujuan untuk mengakhiri krisis. Pengendalian terhadap kerusakan (*damage control*) dilakukan pada tahap akut. Langkah-langkah pengendalian terhadap kerusakan diawali dengan identifikasi, isolasi/pengucilan, membatasi/*imitation*, menekan/*reduction*, dan diakhiri dengan pemulihan/*recovery*.

E. Crisis Budgeting

Untuk dapat menanggulangi krisis, perusahaan membutuhkan sejumlah dana yang akan digunakan untuk membiayai program pemulihan krisis. Salah satu keputusan yang harus diambil adalah menentukan besarnya anggaran yang harus disiapkan untuk menyelesaikan krisis. Setidaknya terdapat empat metode penentuan anggaran krisis, yaitu sebagai berikut:

1. *Affordable method*, yaitu menetapkan besarnya anggaran krisis berdasarkan kemampuan finansial atau dana yang tersedia di perusahaan. Sekalipun metode ini sangat muda diterapkan, namun mengandung risiko

bilamana dana yang tersedia tidak cukup untuk mendanai program penanggulangan krisis yang harus dilakukan. Selain itu, anggaran krisis pertahun menjadi tidak pasti, sehingga sulit melakukan perencanaan jangka panjang.

2. *Percentage of sales method*, yaitu menetapkan anggaran krisis berdasarkan persentase dari penjualan (baik penjualan saat ini maupun prediksi penjualan) atau berdasarkan persentase dari harga jual. Metode ini memiliki sejumlah keunggulan, diantaranya: (1) besarnya dana bervariasi menurut kemampuan finansial perusahaan; (2) metode ini mendorong pihak manajemen untuk mengkaji hubungan antara biaya krisis dan efektivitasnya dalam mengembalikan reputasi perusahaan.
3. *Competitive-parity method*, yakni menetapkan anggaran krisis dengan mengacu pada jumlah dana yang dikeluarkan para pesaing ketika menghadapi krisis yang sama dengan perusahaan.
4. *Objective and task method*, yaitu menentukan anggaran krisis melalui beberapa langkah sistematis yang terdiri atas tujuan spesifik, menetapkan program-program spesifik yang harus dilakukan dalam rangka memulihkan situasi krisis dan memperkirakan biaya pengimplementasian tugas-tugas tersebut. Jumlah keseluruhan biaya-biaya tersebut akan menjadi anggaran krisis yang diajukan. Keunggulan utama metode ini terletak pada prosesnya yang menuntut pihak manajemen untuk merumuskan aktivitas-aktivitas pemulihan krisis secara seksama dan terencana. Kelemahannya, dapat saja setelah diketahui jumlah dana yang

dibutuhkan berdasarkan aktivitas yang akan dilaksanakan, namun ternyata perusahaan tidak mempunyai dana sebesar jumlah yang diperlukan.

F. Penyelesaian Krisis

Salah satu karakter krisis adalah adanya kejutan. Tekanan yang kuat saat penyelesaian krisis adalah bagian dari manajemen krisis.

Untuk menyelesaikan krisis, manajemen harus memiliki *crisis management plans* yang didesain secara teliti untuk menghadapi berbagai level krisis yang mungkin terjadi. Oleh karena itu, jika terjadi kondisi kritis, maka perusahaan dapat mendefinisikan dan merespons dengan baik.

Mengantisipasi krisis dapat dilakukan dengan menggunakan perencanaan strategik dari manajemen risiko. Besarnya nilai kerugian harus diantisipasi, terutama saat krisis tidak ditangani dengan baik dalam konteks persepsi media dan opini publik. Manajemen krisis bertujuan memberikan respons yang tepat di saat yang tepat.

Beberapa pedoman umum berikut dapat membantu manajemen pada saat krisis.

1. Bergerak cepat
2. Memberikan informasi yang akurat dan benar
3. Ketika memutuskan bertindak, jangan hanya mempertimbangkan kerugian jangka pendek, tetapi pikirkan juga efek jangka panjang
4. Mempersiapkan rencana tindakan yang terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan urutan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan.
 - b. Menentukan waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan untuk mencapai tujuan.
 - c. Menentukan sumber-sumber dana yang dibutuhkan.
5. Mempersiapkan *contingency plan* (anggota tim krisis manajemen)

Menurut Roberto Giuliani, perencanaan merupakan kunci terpenting untuk mencapai sukses. Perencanaan juga mencakup bagaimana kita mengantisipasi masalah yang akan terjadi, tidak ada organisasi yang kebal terhadap krisis. Dan harus membuat perencanaan untuk menghadapi krisis yang tidak terhindarkan. Perencanaan ini tidak didasarkan pada ketakutan, tetapi pada keyakinan bahwa seseorang akan memiliki kekuatan pada saat krisis ketika sudah ada perencanaan yang matang.

Seseorang yang memahami tujuan mereka dapat mengalahkan hambatan apapun. Menanamkan nilai-nilai dan menyesuaikan dengan realita yang ada, melaksanakan tujuan secara konsisten dan berkesinambungan sesuai dengan keadaan.

Ketika terjadi, krisis menjadikan keadaan yang buruk menjadi lebih buruk. Penanganan krisis yang sukses membutuhkan ketepatan waktu dalam pengambilan keputusan dan tindakan.

Penanggulangan krisis tergantung pada kemauan yang serius untuk mengatasi kecepatan bertindak yang tepat, kesiapan dan kerja sama dengan semua pihak. Krisis bisa juga sebagai “*turning point of history life*”, yaitu

suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberikan pengaruh signifikan, kearah negatif maupun positif, tergantung pada reaksi yang diperlihatkan.

Krisis menuntut seseorang berpikir cepat dalam memperhatikan masalah-masalah yang timbul untuk mengatasi situasi. Dan yang terpenting, seseorang harus mampu belajar dari krisis yang pernah terjadi untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

G. Krisis sebagai sebuah tantangan kepemimpinan

Krisis dapat menyerang perusahaan dalam berbagai bentuk, seperti serangan teroris, kecelakaan kerja, *product recall*, atau bencana alam. Manajemen krisis berkaitan erat dengan *Public relations*, dimana citra dan harga diri perusahaan dipertaruhkan.

Krisis ekonomi sebelas tahun lalu merupakan seleksi alam bagi perusahaan dan pengusaha Indonesia. Beberapa perusahaan bisa bangkit kembali, namun sebagian yang lain masih terpuruk hingga kini. Beberapa yang bangkit adalah mereka yang sebelumnya terkena dampak paling parah dari krisis yang terjadi. Tak pelak kepemimpinan adalah faktor yang berpengaruh untuk mengembalikan reputasi perusahaan.

Secara institusional, seorang pemimpin harus segera bertindak saat menghadapi krisis manajemen. Cara yang dapat dilakukan, antara lain

melakukan antisipasi, persiapan dan meredakan kemungkinan krisis yang akan terjadi.²⁴

H. Pengertian Pasar

Pasar adalah sebuah mekanisme pertukaran produk baik berupa barang maupun jasa yang alamiah dan telah berlangsung sejak peradaban awal manusia. Islam menempatkan pasar pada kedudukan yang penting dalam perekonomian. Maka, untuk lebih menjamin berjalannya mekanisme pasar secara sempurna, peranan pemerintah sangat penting. Namun terkadang tidak bisa dihindari bahwa bencana bisa datang kapanpun dan dimanapun tanpa disadari oleh manusia itu sendiri.²⁵

Keberadaan pasar mempunyai fungsi yang sangat penting bagi konsumen, adanya pasar akan mempermudah memperoleh barang dan jasa kebutuhan sehari-hari. Adapun bagi produsen, pasar menjadi tempat untuk mempermudah proses penyaluran barang hasil produksi. Namun terkadang tidak bisa dihindari bahwa bencana bisa datang kapanpun dan dimanapun tanpa disadari oleh manusia itu sendiri.²⁶

I. Manajemen Krisis dalam Pandangan Islam

Manajemen dalam bahasa Arab disebut dengan *Idarah*. *Idarah* diambil dari perkataan *Adartasy-Syai'ah* atau perkataan *Adarta bihi* juga dapat didasarkan pada kata *Ad-Dauran*. Oleh karena itu, dalam elias modern

²⁴ *Ibid*, h. 128-144

²⁵ Nur Rianto Al-Arif, *Teori Makro Ekonomi*, (Jakarta: Kencana, 2010), hlm. 277

²⁶ Anoraga, Pandji, dan Djoko Sudantoko, *Koperasi Kewirausahaan, dan usaha Kecil*, (Jakarta : Rineka Cipta 2002) hlm 6

Doctionary English Arabickata management sepadan dengan kata *tadbir, idarah, siyasa, dan qiyadah* dalam bahasa arab. Dalam A-Qur'an hanya ditemui *tadbir-tadbir* berarti penertiban, pengaturan, pengurusan, perencanaan dan persiapan²⁷.

Krisis merupakan suatu kerusakan atau bencana yang terjadi dalam kehidupan manusia yang tidak dikehendaki oleh manusia itu sendiri, krisis tidak bisa dibiarkan begitu saja dan hendaknya manusia melakukan perencanaan-perencanaan dan usaha-usaha yang dibenarkan oleh syariah.

Kata Syariah berasal dari kata *syara'a, al- syai'ah* yang berarti menerangkan atau menjelaskan sesuatu. Atau berasal dari kata *syir'ah* dan Syari'ah yang berarti suatu tempat yang dijadikan sarana untuk mengambil air secara langsung sehingga orang yang mengambilnya tidak memerlukan bantuan alat lain.

Syekh Al-Qardawi mengatakan, cakupan dari pengertian syariah menurut pandangan Islam sangat luas dan komprehensif (*al- syumul*). Di dalamnya mengandung makna mengatur seluruh aspek kehidupan, mulai dari ibadah, aspek keluarga, aspek bisnis (perdagangan, industry, perbankan, asuransi, utang-piutang, pemasaran dan hibah), aspek ekonomi (permodalan, zakat), aspek hukum dan peradilan, aspek undang-undang hingga hubungan Negara.²⁸

Adapun dalam Islam, manajemen dipandang sebagai perwujudan amal sholeh yang harus bertitik tolak dari niat baik. Niat baik tersebut

²⁷ *Op.Cit*, h. 13

²⁸ Yusuf, Qardawi, *Madkhal Li Al- Syariah Al- Islamiyyah*, Msktsbah, (Kairo, 1999).

akan memunculkan motivasi untuk mencapai hasil yang baik demi kesejahteraan bersama. Paling tidak, ada empat landasan untuk mengembangkan manajemen menurut pandangan Islam, yaitu kebenaran, kejujuran, keterbukaan, dan keahlian. Seorang manajer harus memiliki empat sifat utama ini agar manajemen yang dilakukannya mendapatkan hasil yang maksimal.

Islam menganjurkan untuk melakukan perencanaan agar lebih baik dimasa yang akan datang.

Firman Allah dalam Surah al- Hasyir ayat 18 sebagai berikut:

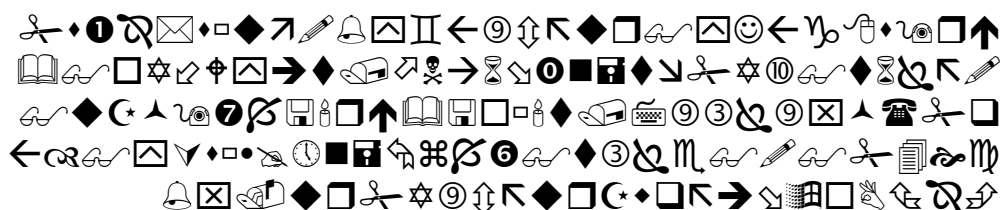


Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kamu kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok. (akhirat). Dan bertakwalah kepada Allah dan sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*²⁹

Hal ini berarti setiap manusia memperhatikan yang telah diperbuat dengan melakukan pengawasan untuk hari esok. Kegiatan ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, mengarahkan dan melaksanakan.

Setelah melakukan langkah manajemen terhadap kemungkinan risiko yang dihadapi dengan dilakukan sungguh-sungguh maka manusia hendaknya berharap atau bertawakal seperti firman Allah dalam Surah al-Isra' ayat 5:

²⁹ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan terjemahannya*, (Semarang: Toha Putra, 1989), h. 919



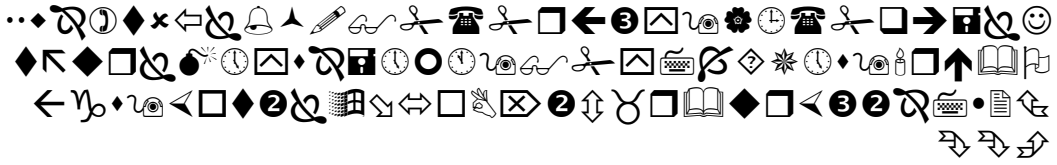
.Artinya: Maka apabila datang saat hukuman bagi (kejahatan) pertama dari mkedua (kejahatan) itu, Kami datangkan kepadamu hamba-hamba Kami yang mempunyai kekuatan yang besar, lalu mereka merajalela di kampung-kampung, dan Itulah ketetapan yang pasti terlaksana.

Prinsip-prinsip manajemen modern sebenarnya sudah dipraktikkan oleh Islam sejak zaman Rasullallah SAW dahulu. Dalam ajaran Islam segala bentuk pekerjaan harus dilakukan secara benar, rapi, tertib, dan teratur, serta prosesnya dilalui sesuai prosedur. Manajemen dalam arti mengatur segala sesuatu agar dilakukan dengan baik, benar, tepat, dan tuntas merupakan hal yang diwajibkan (Syariat) dalam Islam.³⁰

Begitu juga Dalam manajemen krisis, dimana krisis itu merupakan sesuatu ataupun masalah diluar dugaan manusia yang menyebabkan kerugian serta kecemasan terhadap suatu perusahaan. Tentunya ini merupakan musibah bagi yang mengalami dan perlu penanganan yang maksimal sehingga bisa bangkit dari krisis tersebut.

Dalam Islam apabila kita dihadapi dengan sebuah musibah maka kita tidak boleh berputus asa dan menyerah, harus sabar menghadapi cobaan yang diberikan oleh Allah SWT dan bangkit serta berusaha agar menjadi hamba hamba Allah yang taat kepada perintahnya. Sebagaimana firman Allah yang terdapat dalam QS: Hud ayat 11 yang berbunyi:

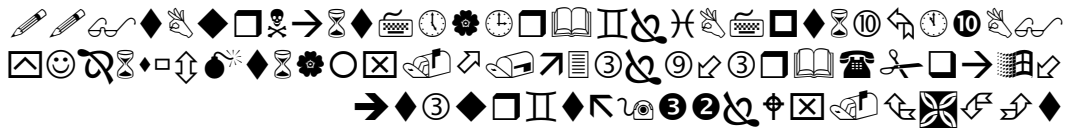
³⁰ Merza Gamal, *Pengkaji Sosial Ekonomi Islam*, (Jkarta: Mega Insani, 2006), h. 32



Artinya: *Kecuali orang-orang yang sabar, dan mengerjakan amal-amal saleh mereka itu memperoleh ampunan dan pahala yang besar.*³¹

Ikhlas dan tetap bersabar serta menyadari hanya Allah tempat kita bergantung sesuai firman Allah yang artinya Katakanlah Allah yang Maha Esa, dan Allah lah Tempat bergantung.³²

Pada satu sisi, musibah dikembalikan kepada Allah sebagai bagian dari takdir dan ketetapan- Nya. Pada sisi lain, musibah harus dikembalikan kepada manusia seperti disebut dalam QS: Al-Syura ayat 30



Artinya: *Dan apasaja musibah yang menimpa kamu, maka adalah disebabkan oleh perbuatan tangan mu sendiri, dan Allah memaafkan sebagian besar (dari kesalahan-kesalahanmu).*³³

Di dalam Al-Qur-an juga dijelaskan mengenai bagaimana seseorang atau suatu badan harus berusaha memperjuangkan untuk menanggulangi suatu krisis. Sesuai dengan ayat yang tercantum dalam Al-Qur'an Surat Ar-R'ad ayat 11:



³¹ Nabil, Hamid, Al-Mua'z, *Jalan ke Surga*,Cet: Pertama, (Jakarta: Sinar Graika Offset, 2006), hlm. 141

³² Saiful, Islam, Mubarak, *Perjalanan Mencari Nikmat Ikhlas*,Cet: Pertama, (Bandung: Syaamil, 2006), hlm. 1

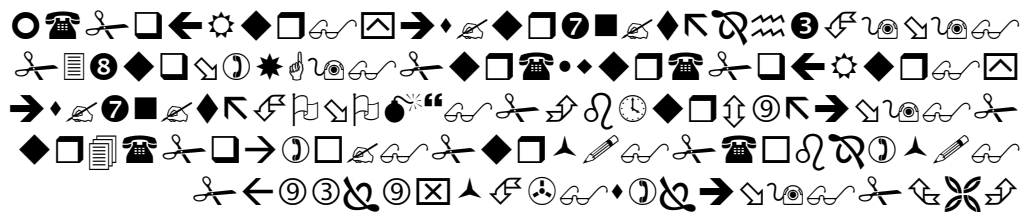
³³ Ilyas Ismail, *Pilar-Pilar Takwa*, (Jakarta: PT Raja* Grafindo Persada, 2009), h. 19-20



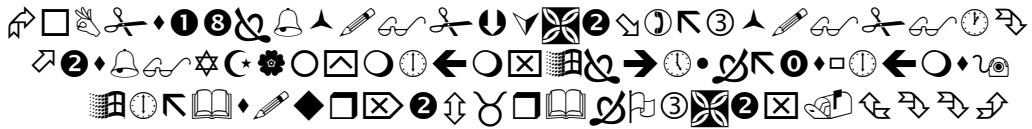
Artinya: *bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri.dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*

Upaya memelihara diri dari harta kekayaan dari kemusnahan, kehilangan, dan penderitaan adalah suatu tuntutan naluriah yang didukung oleh ketentuan Islam sendiri tidak mencegah seseorang melakukan upaya-upaya yang dianggap perlu untuk menjamin ketentuannya.

Dalam hal ini Allah juga memerintahkan kepada hambanya untuk membantu saudaranya yang kesusahan dan mengajarkan kepada kita agar meminjamkan sesuatu bagi agama Allah. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam Surat Al-Maidah ayat: 2 dan Al-Hadid ayat: 11



Artinya: *dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya.*



Artinya: siapakah yang mau meminjamkan kepada Allah pinjaman yang baik, Maka Allah akan melipat-gandakan (balasan) pinjaman itu untuknya, dan Dia akan memperoleh pahala yang banyak.³⁴

Prinsip-prinsip manajemen Islam, sebagai berikut.

a. Keadilan

Meski benar bahwa keadilan dan ketidak adilan telah terlihat jelas semenjak manusia eksis di muka bumi, manusia masih kabur dalam menggambarkan batasnya. Arti keadilan tidak pernah dipahami secara lengkap. Keadilan merupakan satu prinsip fundamental dalam ideology Islam. Pengelolaan keadilan seharusnya tidak sepotong-potong, tanpa mengacu kepada status sosial, asset financial, keyakinan religious seseorang. Al-Qur'an telah memerintahkan penganutnya untuk mengambil keputusan dengan berpegang pada kesamaan derajat, kebutuhan dan keterbukaan. Maka, keadilan adalah ideal untuk diterapkan dalam hubungan sesame manusia.

b. Amanah dan Pertanggungjawaban

Dalam hal amanah dan pertanggungjawaban, Islam menggariskan dalam firman-Nya surat an-nahl ayat 93:



³⁴ Syafi'I, Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, (Jakarta:Gema Insani, 2001), h.



Artinya: .dan kalau Allah menghendaki, niscaya Dia menjadikan kamu satu umat (saja), tetapi Allah menyesatkan siapa yang dikehendaki-Nya dan memberi petunjuk kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Sesungguhnya kamu akan ditanya tentang apa yang telah kamu kerjakan.³⁵

c. Komunikatif

Dalam manajemen, komunikasi menjadi faktor penting dalam melakukan transformasi kebijakan atau keputusan dalam rangka pelaksanaan manajerial itu sendiri menuju tercapainya tujuan yang diharapkan.

³⁵ Departemen Agama RI, *op.cit*,h. 416