

**CRISIS MANAGEMENT STRATEGY OF PUBLIC RELATION PTPN-V RELATED TO
COMPANY'S CONFLICT WITH SOCIETY**
*(Study On The Estate Limited Plantation Nusantara V Sei Kencana Garden Tapung Hulu
District Of Kampar)*

By: Epiyani Sembiring
Email: eviyani016@gmail.com
Counsellor: Nurjanah, M.Si

*Major of Communication Science – Public Relations
Faculty of Social Political Science
Campus Bina Widya Jl. HR. Soebrantas Km. 12,5 Simpang Baru Pekanbaru 28293
Telp/Fax. 0761-63272*

ABSTRACT

Crisis management strategy is one of the tasks when the company's public relations practitioners in crisis. Public relations strategy must be used by public relations to solve the problems being faced by an organization or institution. The emergence of negative news through the mass media both print and electronic media about the PTPN-V related conflicts between company and society can provide negative public reaction to the company in response to the media coverage. Therefore company needs crisis management strategy to resolve the conflict. This research aims to determine the public relations strategy of PTPN-V in identifying the issues that caused the crisis, to find out the public relations strategy of PTPN-V in mapping the needs of journalists, and to find out the public relations strategy of PTPN-V in preparing information for the management of related conflicts between company and society.

The research method that was chosen in this study is a qualitative method to explain the phenomena that occur in accordance with the results was obtained by defining five (5) subjects research through purposive sampling and the object of this study is the crisis management strategy PTPN-V-related conflicts between companies and society and the data is based on information obtained through observation and interviews as well as maximize the documentation method to collect data. Technical analysis of the data that was used is model of interactive data with data validity checking is done by using the extension of participation and triangulation techniques.

The results showed that the crisis related to the conflict between the company and society can be solved well. Publicist of PTPN-V identifying the issues that led to the crisis by deepening the data and facts and then made the press conference and gave a press release to the media. Crisis management strategy of public relation PTPN-V focused to the media in resolving the conflict with fourth phases namely, a phase of crisis management preparation, response, recovery, and mitigation. Information that was given to the management about a contingency plan public relation of PTPN-V in working during the crisis is to focus on the mass media and execute media relations then make an evaluation for following-up.

Keyword: PTPN-V, Conflict, Crisis Management Strategy, Public Relations Strategy

PENDAHULUAN

PTPN-V merupakan perusahaan dengan lahan yang dikelola cukup luas pernah mengalami krisis akibat bentrokan antar karyawan PTPN-V Kebun Sei Kencana dengan masyarakat sekitar perusahaan yakni warga Desa Senama Nenek akibat sengketa lahan. Sebagaimana diberitakan, pihak PTPN-V telah berjanji akan mencarikan lahan pengganti untuk masyarakat Desa Senama Nenek namun janji dari PTPN-V dikatakan belum terealisasi dan pihak PTPN-V beralasan belum mendapatkan lahan yang pas bagi masyarakat (sumber: Haluan Riau (31/10) hal 1).

Sengketa lahan antara PTPN-V di Kebun Sei Kencana dengan masyarakat Desa Sinamanenek Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar telah terjadi semenjak tahun 1992 dan belum juga menemukan titik terang sampai saat sekarang. Permasalahan kembali memanas dan menjadi puncak permasalahan pada Senin, 21 Oktober 2013 dikarenakan adanya bentrokan anarkis karyawan PTPN-V Kebun Sei Kencana dengan warga Desa Senama Nenek.

Hal tersebut dapat diamati dari berbagai pemberitaan media massa yang muncul akibat konflik yang terjadi. Konflik memunculkan berbagai pemberitaan negatif melalui media massa baik media cetak maupun elektronik tentang PTPN-V terkait kasus bentrokan yang terjadi dan memberikan reaksi negatif publik kepada perusahaan dalam menyikapi pemberitaan media tersebut.

Muncul pemberitaan melalui media elektronik nasional pada hari pertama saat kejadian yang disiarkan oleh Seputar Indonesia RCTI “Bentrok Sengketa Lahan Perkebunan”, dikabarkan bahwa ratusan warga Desa Senama Nenek bentrok dengan karyawan PTPN-V Kebun Sei Kencana Tapung Hulu Kabupaten Kampar. Masyarakat Adat Senama Nenek yang berunjuk rasa untuk mengklaim tanah tersebut dihadang oleh ratusan karyawan dan aparat Polres Kampar. Bentrokan dipicu

oleh aksi demo oleh masyarakat Desa Senama Nenek yang menganggap pemerintah Kabupaten Kampar kurang serius dalam menyelesaikan kasus sengketa lahan tersebut. Aksi demo warga mengakibatkan belasan warga luka-luka dan seorang warga bernama Junaidi terkena luka tembak di bagian kaki kanan oleh aparat keamanan, korban luka tembak langsung dilarikan ke RS Arifin Achmad untuk mendapatkan perawatan intensif. (sumber: Berita RCTI 21/10).

Fenomena konflik yang terjadi, menjadi suatu krisis yang mengancam nama baik perusahaan. Setiap krisis yang menimpa suatu perusahaan pasti menimbulkan dampak buruk. Sama halnya dengan krisis PTPN-V terkait konflik yang terjadi antara karyawan PTPN-V Kebun Sei Kencana dengan warga Desa Senama Nenek. Dampak tersebut meliputi dampak internal yang mempengaruhi iklim perusahaan dimana PTPN-V Kebun Sei Kencana tidak dapat beroperasi dengan lancar, karyawan tidak dapat bekerja dengan baik, dan mengakibatkan perusahaan mengalami penurunan produksi yang mengakibatkan kerugian secara *financial*.

Krisis pada perusahaan bisa terjadi dimana saja, kapan saja, dan pada siapa saja. Krisis bisa dalam berbagai macam bentuk seperti kasus limbah yang mencemari sungai, kasus keracunan pada produk makanan, kasus kecelakaan yang menimpa karyawan pabrik, krisis keuangan, kasus sengketa lahan, dan lain sebagainya. Situasi krisis yang terjadi di berbagai perusahaan, yang dalam penelitian ini difokuskan pada PTPN-V Pekanbaru membutuhkan strategi penanganan krisis yang serius demi menghindari hal-hal yang tidak diinginkan kedepannya.

Ruang lingkup Humas di PTPN-V Kebun Sei Kencana lebih sempit dibandingkan dengan ruang lingkup Humas di Kantor Pusat PTPN-V. Peran Humas di PTPN-V Kebun Sei Kencana Tapung Hulu Kabupaten Kampar berada pada bagian SDM dan Umum sehingga tugas dan

tanggungjawabnya tidak hanya mengenai kehumasan tetapi juga mengenai sumber daya manusia, penerimaan tenaga kerja dan kegiatan umum lainnya. Sehingga dalam menjalankan fungsi kehumasan di PTPN-V Kebun Sei Kencana pihak Humas di Kantor Pusat yang menjadi penanggung jawab secara langsung. (sumber: keterangan Bpk Risky, Asisten Urusan Humas PTPN-V).

Strategi manajemen krisis terkait konflik antara perusahaan dengan masyarakat membutuhkan suatu fungsi dan peranan humas didalamnya. Beberapa fungsi dan peranan Humas PTPN-V adalah sebagai penyedia informasi dari sumber terkait untuk keperluan publikasi, membuat dokumentasi, foto, video, peliputan berita, wawancara, serta survei untuk keperluan perusahaan, mempersiapkan publikasi korporasi untuk pihak internal maupun eksternal, memberikan pelayanan informasi, melayani tamu-tamu, dan menjaga citra perusahaan.

Suatu lembaga dalam menanggulangi isu dan krisis dapat menggunakan strategi Humas berupa strategi manajemen krisis humas. Humas melalui strategi manajemen krisis yang telah humas rancang, diharapkan dapat membantu manajemen pada suatu perusahaan yang bergerak dibidang agro bisnis dan agro industri tersebut. Humas diharapkan dapat membantu dalam menangani isu atau krisis yang terjadi pada perusahaan dengan menjalankan fungsi dan perannya sebagai pusat informasi untuk pihak internal maupun eksternal termasuk kepada media.

Humas adalah alternatif optimal yang ditempuh guna mencapai tujuan. Humas memiliki landasan untuk membuat strategi yang terintegrasi dari fungsi dan peran humas. Strategi humas tentunya dapat digunakan oleh humas untuk membantu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi oleh suatu organisasi atau lembaga. (Ruslan 2008:133)

Krisis merupakan bagian integral dari kehidupan organisasi, baik yang berorientasi profit maupun tidak. Dapat dikatakan, tidak ada perusahaan yang

terbebas dari krisis, dan banyak yang hilang dilanda krisis karena tidak dapat ditanggulangi. Dalam hal itu, perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain tergantung pada besaran krisis yang dialami dan keberhasilan mereka melewatinya.

Alasan penulis melakukan penelitian ini didasarkan pada pertanyaan penulis tentang bagaimana sebuah perusahaan mampu dilindungi oleh humas sebagai sistem kendali krisis. Pentingnya strategi humas yang tertuang dalam strategi manajemen krisis PTPN-V dalam mengidentifikasi isu-isu yang menyebabkan krisis, strategi humas dalam menangani media massa, dan humas sebagai pusat informasi selain kepada pihak eksternal juga mampu menjadi pusat informasi kepada pihak internal, hal ini melatarbelakangi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis terkait konflik antara PTPN-V dengan masyarakat di Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar. Peneliti ingin mendapatkan gambaran bagaimana strategi manajemen krisis Humas PTPN-V terkait konflik antara perusahaan dengan masyarakat guna membantu manajemen dalam menyelesaikan masalah.

Hal inilah yang menjadi acuan penulisan ini. Penelitian ini dilakukan karena penulis ingin melihat Peranan Humas PTPN-V dalam melakukan strategi manajemen krisis terkait dengan penyelesaian konflik dan pengembalian citra positif pasca kasus bentrokan karyawan PTPN-V Kebun Sei Kencana dengan warga Desa Sinamanenek Kecamatan Tapung Hulu Kabupaten Kampar pada 21 Oktober 2013 silam.

Public Relations

Public Relations adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerjasama; melibatkan manajemen dalam menghadapi

persoalan atau permasalahan, membantu manajemen untuk mampu menangani opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian secara teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama” (Ruslan, 2005 : 16).

Edward L. Bernay (dalam Ruslan, 2005:18), terdapat 3 fungsi utama *Public Relations*, yaitu:

- “a. Memberikan penerangan kepada masyarakat.
- b. Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
- c. Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan/lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya”.

Public Relations memiliki peran penting dalam perusahaan. Peran *Public Relations* secara garis besar dapat diklarifikasikan kedalam dua jenis peran, teknis dan manajerial sebagaimana dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Peran Teknisi Komunikasi (*Communication Technician Role*)

Praktisi *Public Relations* memiliki keahlian dibidang komunikasi dan jurnalistik, penerbitan, produksi audio visual, grafis dan produksi peran yang dibutuhkan untuk melaksanakan program *Public Relations*.

- 2) Peran Manajer Komunikasi (*Communication Manager Role*)

Communication Manager Role terdiri atas tiga sub peran:

- a) *Expert prescriber*
Manajer *Public Relations* berperan sebagai seorang ahli dan mendefinisikan masalah *Public Relations*, membuat program dan bertanggung jawab atas pelaksanaan program.

- b) *Communication fasilitator*

Praktisi *Public Relations* berperan sebagai perantara yang menjaga kuantitas dan kualitas alur komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya. *Public Relations* berfungsi sebagai *liaison*, *interpreter*, dan *medi*

- c) *Problem solving process fasilitator*

Praktisi *Public Relations* membantu pihak manajemen organisasi untuk mencari solusi dari masalah komunikasi dan relasi organisasi.

Manajemen Krisis

Krisis dalam kaca mata *Public Relations* tidak selalu diidentikkan dengan ancaman. Krisis yang disebabkan oleh faktor internal ataupun faktor eksternal seringkali dianggap sebagai sebuah kesempatan untuk membangun citra secara lebih cepat. Tentu saja, itu sepenuhnya tergantung pada bagaimana krisis tersebut dikelola. Dan juga bagaimana krisis bisa diprediksi sejak awal. Krisis adalah salah satu berkah dalam Humas karena saat itu organisasi berada di tengah pusaran pencitraan, dimana semua media massa datang memberikan liputan, publik memperbincangkan setiap saat. (Wasesa dkk, 2010:73).

Menurut W. Timothy Coombs manajemen krisis yang dapat dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Tahap Pra Krisis

Pencegahan berupaya mengurangi resiko yang diketahui mengarah pada sebuah krisis. Menurut Barton dan Coombs langkah-langkah yang dilakukan dalam persiapan krisis antara lain:

- a. Memiliki rencana manajemen krisis yang diperbaharui setahun sekali.
- b. Memiliki tim manajemen krisis yang dilatih dengan baik.

- c. Menguji rencana dan tim manajemen krisis setidaknya setahun sekali
 - d. Menyiapkan beberapa pesan manajemen krisis termasuk untuk media *online* dan cetak baru untuk pernyataan krisis. Meminta departemen legal untuk *me-review* dan menyetujui pesan-pesan ini.
2. Respon Krisis
- Respon krisis merupakan tahapan yang menjelaskan apa yang dilakukan manajemen. Praktisi *Public Relations* memainkan peran kritis pada tahanan respon ini dengan mengembangkan pesan yang dikirim ke beragam publik. Langkah-langkah respon kritis berikut:
- a. Segera dari memberikan respon pada satu jam pertama.
 - b. Menjaga akurasi dengan mengecek semua fakta.
 - c. Konsisten dengan memastikan juru bicara terinformasikan peristiwa krisis dan poin-poin pesan utama.
 - d. Memastikan keselamatan publik sebagai prioritas nomor satu.
 - e. Menggunakan semua saluran komunikasi yang ada termasuk internet dan sistem notifikasi massa.
 - f. Menunjukkan perhatian atau simpati pada korban.
 - g. Libatkan karyawan dalam respon segera.
 - h. Menyediakan konsultan stress dan trauma bagi korban krisis.
3. Pasca Krisis
- Pada tahapan ini organisasi kembali menjalankan operasi seperti biasanya. Krisis

bukan lagi menjadi perhatian utama manajemen, namun tetap masih membutuhkan perhatian. Perbaikan reputasi bias saja berlanjut pada tahapan ini.

Ada komunikasi lanjut yang dibutuhkan. Pertama, manajer krisis berjanji menyediakan informasi tambahan selama tahap krisis. Manajer krisis harus memenuhi janji tersebut atau beresiko kehilangan kepercayaan publik. Kedua, organisasi perlu mengeluarkan informasi terbaru mengenai proses pemulihan, aksi perbaikan, dan atau penyelidikan krisis.

Manajer krisis sepakat bahwa krisis merupakan pengalaman pembelajaran. Upaya manajemen krisis harus dievaluasi untuk melihat apa yang berjalan atau apa yang memerlukan perbaikan. Organisasi harus mengembangkan upaya pencegahan, persiapan, dan respon.

Langkah-langkah yang dilakukan pasca krisis antara lain:

- a. Memenuhi janji kepada publik.
- b. Publik terinformasikan perkembangan upaya pemulihan dan perkembangan penyidikan.
- c. Analisa upaya manajemen krisis untuk pembelajaran dan menyatukan pembelajaran dalam sistem manajemen krisis. (Prayudi. 2012: 275).

Strategi Manajemen Krisis

Fearn Banks menjelaskan, manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan

ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar perusahaan dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (dalam Prayudi, 2012:2). Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan perusahaan reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis.

Tujuh komponen yang harus diperhatikan dalam strategi manajemen krisis menurut Prayudi antara lain:

1. Adanya mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang- bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. Dalam hal ini perlu dirancang suatu *sistem bottom up*.
2. Pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh. Siapa saja yang terkena dampak langsung maupun tidak langsung oleh krisis.
3. Prosedur yang diikuti selama krisis. Biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah yang harus diikuti pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi.
4. Rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis. Berisi berbagai kemungkinan tentang fasilitas alternatif, pelayanan kepada pasar atau konsumen, atau kemungkinan menarik produk.
5. Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan, seperti *Public Relations*, Hukum, atau Produksi.
6. Rencana komunikasi krisis. Meliputi siapa saja yang akan ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang harus dikeluarkan agar tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media, dan penentuan pesan yang akan dikomunikasikan.

7. Evaluasi terhadap krisis. Strategi manajemen yang baik setidaknya harus memperhatikan komponen-komponen di atas (Prayudi, 2012:2).

Untuk menyelaraskan kerja penanganan krisis *Public Relations* bekerja dengan menggunakan langkah-langkah strategi manajemen krisis, ada tiga hal yang bisa dilakukan oleh *Public Relations* untuk meyakinkan fungsi kepada manajemen (Wasesa, 2005:53-54), adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi isu-isu yang menyebabkan krisis.

Buat perbandingan antara isu yang muncul dengan situasi yang sebenarnya terjadi. Sering kali bobot isu jauh lebih besar dibandingkan dengan krisis itu sendiri. Jadikan kesenjangan antara isu yang muncul dalam media dan situasi atau fakta yang sebenarnya ada untuk meyakinkan manajemen bahwa ada yang perlu dijelaskan kepada publik tentang isu yang terjadi.

- b. Memetakan kebutuhan wartawan saat krisis.

Berikan gambaran kepada manajemen bahwa dalam situasi krisis, pihak pimpinan manajemen lebih diharapkan oleh wartawan dari pada *Public Relations officer*. Dalam situasi krisis, *Public Relations officer* adalah lebih banyak berada dibelakang layar, sedangkan peran kunci diemban oleh pihak manajemen. Bahkan sekalipun perusahaan telah memiliki *corporate secretary* yang langsung berada di bawah direktur utama dari puncak manajemen akan lebih berharga dan dihargai. Jika akses menuju pimpinan puncak kurang baik, tidak jarang media massa memilih sumber lain sebagai narasumber untuk krisis. Jadi, pilihan untuk manajemen adalah menjadi faktor utama untuk mengatasi krisis ini, atau media masa akan menjadikan pihak lain sebagai aktor, yang sudah pasti tidak bisa kita kontrol.

- c. Siapkan informasi untuk manajemen.

Sesaat setelah manajemen berhadapan dengan wartawan atau media, pastikan dan yakinkan bahwa mereka telah memberikan informasi yang benar. Untuk setiap media yang memuat hasil *interview* dalam pemberitaannya, paparkan kembali jalur informasi yang terbentuk dari hasil wawancara tersebut. Dengan memaparkan evaluatif ini akan membuat manajemen menjadi yakin bahwa apa yang telah dilakukan sudah sesuai dengan rencana penanganan krisis. Setelah itu, siapkan bahan lanjutan bagi manajemen tentang wawancara lanjutan ataupun kemungkinan klarifikasi atau somasi jika pemberitaan dirasakan kurang imbang dan merugikan.

Komunikasi Krisis

Secara terminologi, krisis adalah malapetaka yang dapat muncul secara alami, hasil kesalahan, intervensi, niat jahat. (Argenti, 2009:31). Sehingga apabila kita tarik sebuah rumusan maka, krisis dapat diakibatkan karena dua hal yaitu:

- a. Secara alamiah, misalnya bencana alam.
- b. Akibat kesalahan manusia (human error), misalnya: keteledoran, intervensi, dan sebagainya. (Fajar dalam Jurnal Komunikasi Volume 1 No. 3, 2011:281)

Adapun pilihan strategi generik untuk menjalankan komunikasi krisis menurut W. Timothy Coombs adalah:

1. *Attack the accuser*, perusahaan mengklaim bahwa krisis telah terjadi atau tengah dihadapi oleh perusahaan, namun fakta dan logika berkata lain. Hingga akhirnya muncul sengketa pada permasalahan ini
2. *Denial*, perusahaan menjelaskan bahwa tidak ada krisis.
3. *Excuse*, perusahaan meminimalisasi tanggung jawabnya terhadap krisis yang terjadi. Segala perhatian yang ditujukan kepadanya, berusaha untuk dielakkan. Perusahaan malah mengatakan bahwa mereka tidak

punya kendali atas peristiwa yang menyebabkan krisis. Strategi ini biasanya dilakukan saat terjadi bencana alam dan *product tampering*.

4. *Justification*, krisis diminimalisasi dengan sebuah pernyataan bahwa tidak ada kerusakan yang serius atau korban dalam permasalahan tersebut. Biasanya strategi ini diterapkan pada krisis yang disebabkan oleh kecelakaan kerja (*industrial accident*).
5. *Ingratiation*, tindakan yang diambil untuk menenangkan serangan publik. Para konsumen yang protes diberikan kupon berhadiah, atau ada juga perusahaan yang memutuskan untuk melakukan donasi dalam rangka sumbangsih perusahaan.
6. *Corrective action*, langkah yang diambil untuk memperbaiki kerusakan akibat krisis dan akan melakukan pencegahan apabila akan terjadi lagi.
7. *Full apology*, perusahaan bertanggung jawab atas peristiwa yang terjadi dan meminta maaf kepada publik. Sebagai bentuk tanggung jawab, perusahaan memberikan kompensasi dalam bentuk uang maupun bantuan lainnya. (dalam Wilcox and Cameron, 2006: 261)

Konflik

Konflik menjadi fenomena yang paling sering muncul karena konflik selalu menjadi bagian manusia yang bersosial dan berpolitik serta menjadi pendorong dalam dinamika dan perubahan sosial-politik (Novri Susan, 2009:5). Fenomena konflik pun dipandang sebagai proses sosial. Sosial bisa menciptakan asosiasi, yaitu para individu yang berkumpul sebagai kesatuan kelompok masyarakat sebaliknya sosial juga dapat melahirkan diasosiasi yaitu para individu mengalami interaksi saling

bermusuhan karena adanya *Felling of Hostility* secara alamiah.

Nader dan Fod dalam bukunya *Dispute process in fen socities* mengatakan ada tiga tahap atau fase dalam bersengketa, yaitu:

“1. Pra konflik adalah keadaan yang mendasari rasa tidak puas seseorang.

2. Konflik adalah keadaan dimana para pihak menyadari atau mengetahui tentang adanya perasaan tidak puas tersebut.

3. Sengketa adalah keadaan dimana konflik tersebut dinyatakan dimuka umum atau melibatkan pihak ketiga”.

(dalam Novri, Susan 2009:5)

Perusahaan

Ukuran perusahaan adalah suatu skala dimana dapat diklasifikasikan besar kecilnya perusahaan menurut berbagai cara antara lain dengan ukuran pendapatan, total aset, dan total modal (Brigham dan Houston, 2001). Pada dasarnya ukuran perusahaan hanya terbagi dalam tiga kategori yaitu perusahaan besar (*large firm*), perusahaan menengah (*medium size*) dan perusahaan kecil (*small firm*). Penentuan ukuran perusahaan ini didasarkan kepada total aset perusahaan. Fombrun dalam Sugihartono (2009), berpendapat bahwa citra perusahaan adalah pandangan atau persepsi atas perusahaan oleh orang-orang baik yang berada didalam maupun di luar perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian kualitatif dengan penyajian analisis secara deskriptif. Untuk mendapatkan kesimpulan yang objektif, penelitian kualitatif mencoba mendalami dan menerobos gejalanya dengan menginterpretasikan masalah atau mengumpulkan kombinasi dari berbagai

permasalahan sebagaimana disajikan situasinya. Denzin dan Lincoln (dalam Moleong, 2005:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada.

Penelitian ini menetapkan 5 (lima) orang subjek penelitian yang sudah didapat berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, diantaranya adalah Kepala Urusan Humas PTPN-V yang melaksanakan startegi manajemen krisis perusahaan, Asisten Urusan Humas PTPN-V, staff humas kranis arsip dan publikasi/dokumentasi PTPN-V. Peneliti juga mewawancarai Kepala Bagian Umum PTPN-V Kebun Sei Kencana, serta perangkat Desa Senamanenek sebagai data tambahan. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang memilih informan melalui seleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu berdasarkan tujuan dan kebutuhan penelitian.

Objek dalam penelitian ini adalah Strategi Manajemen Krisis PTPN-V terkait dengan konflik antara perusahaan dengan masyarakat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi Isu-Isu yang Menyebabkan Krisis

Identifikasi isu yang menyebabkan krisis dibuat dengan membandingkan isu yang muncul dengan situasi yang sebenarnya terjadi. Strategi dalam mengidentifikasi isu-isu yang menyebabkan krisis oleh Humas PTPN-V dijelaskan sesuai dengan komponen yang harus diperhatikan dalam startegi manajemen krisis (Prayudi, 2012:2), adalah sebagai berikut:

1) Menentukan Krisis Potensial yang Dihadapi PTPN-V

Pada saat muncul pemberitaan di media tentang krisis terkait konflik antara PTPN-V dengan masyarakat Desa Senama Nenek, penyebab dari situasi bentorkan ini pun langsung terungkap akibat dari evakuasi pencarian lahan pengganti/*take over* oleh

perusahaan tersebut belum dapat diselesaikan. Humas PTPN-V turun langsung ke lokasi konflik untuk menganalisis data dan fakta terkait kejadian.

Dari seminggu sebelum terjadi bentrokan karyawan Sei Kencana sudah melakukan penjagaan di areal perkebunan dan berkoordinasi dengan seluruh anggota SPBUN se SBU Tandun untuk melakukan penjagaan. Tidak hanya itu, ketika ternyata target penyelesaian evakuasi tidak dapat dipenuhi, pihak-pihak eksternal terkait pun dilibatkan yakni pihak keamanan dari Polresta Kampar. Pihak-pihak tersebut dilibatkan tentu saja untuk menghindari perkelahian antar dua kubu tersebut.

Humas PTPN-V meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis merupakan peran manajemen. Kegiatan yang menimbulkan krisis terkait konflik antara perusahaan dengan masyarakat Desa Senama Nenek adalah bentrokan antara kedua belah pihak. Oleh sebab itu, hal yang menjadi dasar untuk mencegah bentrokan susulan terjadi menjadi tujuan utama dalam penanganan konflik.

Mekanisme untuk menentukan isu-isu yang menyebabkan krisis dilakukan dengan cara pendalaman data dan fakta serta meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang menimbulkan krisis. Yang menjadi krisis potensial adalah maraknya pemberitaan mengenai konflik oleh media massa dan cenderung menyudutkan perusahaan. Penyebab maraknya pemberitaan oleh media massa adalah disebabkan oleh konflik terkait bentrokan antara karyawan perusahaan dengan masyarakat Desa Senama Nenek pada 21 Oktober 2013 silam dengan klaim bahwa perusahaan melanggar kesepakatan, perusahaan tidak serius dalam mencari lahan pengganti/*take over* untuk masyarakat Desa Senama Nenek sesuai dengan hasil keputusan yang telah dibuat pada 2012 silam.

2) Pengidentifikasian Khalayak Terpengaruh

Dampak yang dirasakan oleh PTPN-V terkait konflik antara perusahaan dengan masyarakat Desa Senama Nenek meliputi keenam hal tersebut diatas. Sehingga khalayak yang terpengaruh atas terjadinya krisis adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan. Perusahaan terkena dampak karena konflik merusak nama baik perusahaan yang akan mengancam pada reputasi perusahaan.
2. Masyarakat Desa Senama Nenek. Masyarakat menjadi khalayak terpengaruh karena jelas pihak yang mengalami konflik adalah pihak perusahaan dengan masyarakat desa Senama Nenek.
3. Pemerintah. Sudah menjadi tanggungjawab pemerintah daerah untuk mengamankan dan mensejahterakan masyarakat daerahnya. Peran pemerintah sangat diperlukan sebagai mediasi antara kedua belah pihak.

Dari khalayak terpengaruh tersebut, penting bagi perusahaan untuk mengelola media massa demi kondisi kondusif dan meningkatkan citra serta reputasi perusahaan. Penting bagi perusahaan dalam mempelajari banyak pendapat masyarakat. Penting bagi perusahaan untuk memperlihatkan kepada publik bahwa perusahaan peduli dan untuk menghindari rumor atau *gossip* yang dapat menyebabkan kehancuran yang fatal.

Memetakan Kebutuhan Wartawan Saat Krisis

Perusahaan membutuhkan strategi dalam menghadapi media/wartawan agar pesan yang diberikan dapat tersampaikan dengan baik sesuai dengan kepentingan, visi, misi dan program perusahaan. Strategi dalam memetakan kebutuhan wartawan saat krisis oleh Humas PTPN-V dijelaskan sesuai dengan beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam strategi manajemen krisis (Prayudi, 2012:2), adalah sebagai berikut:

- 1) Tim Manajemen Krisis PTPN-V

Humas PTPN-V disejajarkan dengan praktisi Hukum/Legal dan terlibat langsung dalam temuan rapat langsung antar para pimpinan dan pihak-pihak yang terkait untuk membantu memutuskan strategi penyelesaian konflik. Humas PTPN-V menunjukkan peran yang maksimal dalam menjaga citra positif perusahaan terkait konflik antara perusahaan dengan masyarakat. Humas PTPN-V berperan aktif dan cepat dalam mengendalikan pemberitaan oleh media dengan menjalankan strategi manajemen krisis dan yang telah diatur sesuai dengan *job description* divisi tersebut dan Humas PTPN-V sebagai *spoke person*.

Tim manajemen krisis berasal dari Kantor Pusat PTPN-V langsung. Staff/karyawan di *startegis bussines unit* (SBU) Sei Kencana tidak terlibat dalam menghadapi media maupun menyelesaikan konflik. Komunikasi dijadikan satu pintu dimaksudkan agar tidak ada pemberitaan yang simpang siur.

2) Rencana Komunikasi Krisis PTPN-V Untuk meluruskan pemberitaan tersebut pihak perusahaan melakukan beberapa strategi penyebaran informasi yang dijalankan langsung oleh Humas PTPN-V sebagai *spoke person* yakni:

1. Mengklarifikasi melalui saluran media bahwa pihak yang berwenang penuh pada saat terjadi krisis pada tahun 2013 silam sebelum dibentuknya *holding* BUMN pada tahun 2014 tersebut adalah Negara. Dimana PTPN-V merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada dibawah naungan Kementrian BUMN selaku pemegang saham. Jadi yang memiliki wewenang penuh dalam pengambilan keputusan yang menyangkut aset Negara adalah Negara. Sedangkan PTPN-V sebagai pelaksana teknis produksi barang berupa minyak mentah. Jadi dalam upaya evakuasi lapangan PTPN-V sebagai partisipan. Media yang menjadi saluran informasi adalah

MNC Group, Trans TV, dan TV One serta media cetak lokal Pekanbaru.

2. Ikut serta memberi informasi mengenai perkembangan di lapangan dan mempublikasikan hasil setiap rapat koordinasi dengan pihak-pihak terkait dan upaya yang akan dilakukan selanjutnya dalam pencegahan bentrokan susulan serta penyelesaian konflik melalui konferensi pers.
3. Membuka akses langsung kepada media untuk mendapatkan informasi yang objektif tentang kejadian yang sebenarnya terjadi di lapangan.
4. Melakukan tindakan langsung sebagai salah satu bentuk aksi "*emergency planning*" dan sebagai bentuk tanggungjawab perusahaan terhadap keamanan di areal konflik dan aktivitas perkebunan. PTPN-V berusaha agar kegiatan perkebunan tetap berjalan dengan mengupayakan karyawan-karyawan dapat bekerja seperti biasanya tanpa merasa ada gangguan.

3) Prosedur yang Diikuti Humas PTPN-V Selama Krisis

Prosedur yang diikuti selama krisis biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan oleh praktisi humas, rangkaian langkah yang harus diikuti dalam pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis, dan prosedur komunikasi (Prayudi 1998:2). PTPN-V memiliki 4 (empat) fase manajemen krisis yaitu fase persiapan, fase respon, fase *recovery*, dan fase mitigasi, adapun hal-hal yang dilakukan Humas PTPN-V didalam setiap fase manajemen krisis adalah sebagai berikut:

1. Fase Persiapan. Humas PTPN-V melakukan pendalaman data dan fakta, antisipasi terhadap isu-isu potensial. Fase persiapan perlu dilakukan sebagai tahap awal guna memperoleh informasi yang sebenarnya. PTPN-V melakukan pendalaman data dan fakta dengan

membuat daftar pertanyaan dan pernyataan dari setiap permasalahan (*questions and answer*) lalu mengembangkan isu-isu potensial dari setiap hal yang terjadi. Humas ditunjuk oleh manajemen perusahaan sebagai *spoke person*.

2. Fase Respon. Saat masa krisis Humas PTPN-V tidak memiliki prosedur yang harus dijalankan. Humas bekerja secara situasional, memfokuskan pada apa yang mendesak untuk segera ditangani oleh pihak humas. Humas fokus pada pemberitaan media karena humas PTPN-V sebagai pusat informasi media. Humas melakukan beberapa kegiatan *media relations* yaitu konferensi pers dan *press release* sebagai bentuk komunikasi krisis. PTPN-V berhasil melakukan *media relations* dengan beberapa media massa nasional antara lain: MNC group, TV One, dan Trans TV. Humas cepat memberi respon krisis dengan melakukan langkah-langkah menangani krisis yang langsung berhadapan dengan publik dan media massa. Dukungan media massa dalam hal ini jelas sangat penting karena untuk meraih kepercayaan publik mau tidak mau harus dilakukan melalui media massa.
3. Fase *recovery*. PTPN-V melakukan rehabilitasi untuk meningkatkan kembali kesadaran para khalayak terpengaruh, dimana kesadaran yang ditanamkan adalah PTPN-V tetap berkomitmen untuk menyelesaikan konflik dengan jalan *win-win solution* dan atas bentrokan yang terjadi, PTPN-V sangat menyayangkan kejadian tersebut, berharap bentrokan tidak terulang kembali.
4. Mitigasi. Mitigasi merupakan langkah-langkah jangka panjang. Salah satu fungsi *Public Relations*

yang baik adalah mitigasi. Dalam hal ini penulis mendapatkan strategi jangka panjang kehumasan dalam melakukan *media relations*. Namun perlu diingat pula, didalam menjalankan strategi humas perlu dilakukan evaluasi, namun PTPN-V kurang mempersiapkan hal terkait evaluasi kegiatannya.

Menyiapkan Informasi untuk Manajemen

Memaparkan evaluatif membuat manajemen menjadi yakin bahwa apa yang sudah dilakukan oleh Humas sudah sesuai dengan rencana penanganan krisis. Strategi dalam menyiapkan informasi untuk manajemen oleh Humas PTPN-V dijelaskan sesuai dengan beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam strategi manajemen krisis (Prayudi, 2012:2), adalah sebagai berikut:

- 1) Melanjutkan Aktivitas Selama Krisis
Aktivitas Humas PTPN-V selama krisis dapat diketahui adalah sebagai berikut:
 1. Menjalankan *media relations*. Kegiatan ini berawal dari kegiatan memonitoring pemberitaan oleh media massa tentang perusahaan. setelah kegiatan monitoring dilakukan humas mendapatkan hasil berita negatif dan berita positif. Media yang memberitakan positif tetap dipegang oleh perusahaan. media yang mengeluarkan berita positif dan berita negatif dapat dimasukkan kedalam aktivitas humas yaitu *media relations*. Kegiatan *media relations* kepada media yang memberitakan positif dapat dilakukan agar mereka lebih *aware* kepada perusahaan jika ada pemberitaan berikutnya maka media tersebut diharapkan antusias untuk memberitakan tentang perusahaan terkait citra.
 2. Media yang memberitakan negatif tentang perusahaan, tindakannya adalah dengan melakukan

peninjauan langsung kepada media tersebut. Pihak perusahaan menemui pihak media untuk bersilahturahmi. Adapun pemberitaan negatif segera diberikan *press release* sebagai pengklarifikasian pemberitaan negatif. Hal ini dilakukan agar terjadi kesepahaman antara pihak media dan perusahaan mengenai isi berita yang disampaikan oleh media massa.

3. Didalam menjalankan aktivitasnya, humas juga melakukan pendekatan hubungan dengan masyarakat Senama Nenek itu sendiri, di berbagai kesempatan perusahaan memberikan bantuan kepada masyarakat, menunjukkan kepedulian terhadap masalah-masalah lingkungan.

2) Evaluasi

Humas PTPN-V melakukan evaluasi terkait penyelesaian konflik antara perusahaan dengan masyarakat Desa Senama Nenek. Adapun evaluasi yang dilakukan adalah humas mengumpulkan arsip pemberitaan oleh media massa dan menyusun rancangan program untuk dikerjakan kedepannya. Evaluasi terarah pada menjalin hubungan dengan masyarakat Desa Senama Nenek.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian pada penulisan ini, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Identifikasi dalam menentukan isu-isu yang menyebabkan krisis oleh humas PTPN-V sudah dilakukan dengan tepat dengan cara melakukan pendalaman data dan fakta serta meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang menimbulkan krisis. Yang menjadi krisis potensial adalah maraknya pemberitaan mengenai konflik oleh media massa dan cenderung menyudutkan perusahaan.

2. Humas difokuskan sebagai pusat informasi media. Dalam melaksanakan kegiatan humas, PTPN-V berperan aktif dan tidak bisa lepas dari penggunaan strategi komunikasi. PTPN-V berhasil melakukan *media relations* dengan beberapa media massa nasional antara lain: MNC group, TV One, dan Trans TV. Menurut pandangan praktisi kehumasan ada 4 (empat) fase manajemen krisis yaitu fase persiapan, fase respon, fase *recovery*, dan fase mitigasi. Humas PTPN-V menjalankan manajemen krisisnya dengan terfokus pada pusat informasi media dimana memetakan kebutuhan wartawan termasuk salah satu prosedur kerja yang dijalankan humas. Dimulai dari pra krisis, humas membuat pesan krisis dan menjadi *spoke person* sesuai dari arahan Direksi/Kabag, respon yang diambil saat terjadi krisis adalah respon segera yaitu cepat mengevakuasi korban terkait bentrokan dan menangani pemberitaan media lewat konferensi pers dan *press release*.

3. Peran serta Humas PTPN-V dalam situasi krisis ialah luas yaitu komunikasi internal untuk memberikan informasi dan fakta terbaru di lapangan kepada pihak manajemen, dan komunikasi eksternal untuk memberikan informasi kepada pihak *stakeholder* perusahaan. Informasi yang diberikan kepada manajemen berjalan dengan baik, informasi seputar rencana kontingensi Humas PTPN-V dalam melakukan aktivitas selama krisis adalah fokus pada pemberitaan media massa dan menjalankan *media relations*. Humas PTPN-V melakukan evaluasi terkait penyelesaian konflik antara perusahaan dengan masyarakat Desa Senama Nenek. Adapun evaluasi

yang dilakukan adalah humas mengumpulkan statistik arsip pemberitaan oleh media massa dan

menyusun rancangan program untuk dikerjakan kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, Paul. 2009. *Corporate Communication*. Penerjemah Putri Aila Idris. *Komunikasi Korporat*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Biagi, Shirley. 2010. *Media/ Impact: An Introduction to Mass Media, 9th Ed.* Penerjemah Mochammad Irfan dan Wulung Wira Mahendra. *Media/ Impact: Pengantar Media Massa, Edisi 9*. Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Brigham, Houston. 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta. Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Jakarta: Predana Media.
- _____. 2008. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Jakarta: Predana Media.
- Cangara, Hafied. 2008. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Chatra, Emeraldy dan Rulli Nasrullah. 2008. *Public Relations*. Bandung: Maximalis.
- Cultip Scott M., et al, 2006. *Effective Public Relations*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Effendy, Onong Uchjana. 2005. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Hassan, Iqbal. 2002. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hardjana, M.Agus. 2003. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Iriantara, Yosol. 2005. *Media Relations Konsep, Pendekatan Dan Praktik*. Bandung : Simbiosis Rekatama Media.
- Iskandar. 2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Kasali, Rhenald. 1995. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasi di Indonesia*. Jakarta: Grafiti.
- Katz, Bernard. 1994. *Komunikasi Bisnis Praktis, Penerjemah: Soeliarsono*.
- Krisyantono, Rachmad. 2006. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- _____. 2009. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- M.A, Morissan. 2008. *Manajemen Public Relations (Strategi Menjadi Humas Profesional)*. Jakarta: Kencana.
- Moleong, Lexy J. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nurjanah, 2012. *Hubungan Internal*. Pekanbaru: Universitas Riau.

- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2010. *Komunikasi organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Patalima, Hamid. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Prayudi. 2012. *Public Relations Stratejik*. Yogyakarta: Komunikasi UPN Press.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Creating Effective Marketing Plan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ruslan, Rosady. 2004. *Metode Penelitian Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____. 2005. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Soemirat, Soleh dan Elvinaro Ardianto. 2008. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta
- Suhandang, Kustadi. 2004. *Public Relations Perusahaan*. Bandung: Nuansa.
- Supratikno, Hendarwan Dkk. 2003. *Advanced Strategic management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Susan, Novri. 2009. *Sosiologi Konflik & Isu-Isu Konflik Kontemporer*. Jakarta: Kencana.
- Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- _____. 2002. *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyudi, DR. 2011. *Manajemen Konflik dalam Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Wasesa, Silih Agung. 2005. *Strategi Public Relations*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Winardi. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana.
- Wilcox, Agee. 2006. *Public Relations*. Penerjemah Rosa Kristiwati. *Public Relations*, Jilid 1. Batam Centre: Interaksara.
- Sumber lain:**
- Jurnal:**
- Fajar, Arief. Jurnal Komunikasi Volume 1 No. 3, 2011. Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis Dalam Kajian *Public Relations*.
- Skripsi:**
- Sugiarti, Rini. 2012. *Manajemen Krisis Candi Borobudur (Studi Deskriptif Kualitatif pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, dan Ratu Boko dalam Pelestarian World Heritage Pasca Erupsi Merapi)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Manurung, Tia. 2014. *Strategi Public Relations Dalam Manajemen Krisis (Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Manajemen Krisis Divisi Public Relations PT PLN (Persero))*

Wilayah Sumatera Utara). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Sumatera Utara. Medan.

Sugihartono, Joko. 2009. *Analisis Pengaruh Citra, Kualitas Layanan dan Kepuasan terhadap Loyalitas Pelanggan*. Jurnal Pemasaran. Universitas Diponegoro. Semarang.

Susilowati, Dwi. 2013. *Strategi Komunikasi dalam Manajemen Konflik Hubungan Industrial (Teknik Negosiasi Konfederasi Serikat Buruh Sejahtera Indonesia (KSBSI) dengan Perseroan Terbatas Flaro Surya Sepakat*

(PTFSS) untuk mencapai kesepakatan kompensasi Buruh di Pekanbaru. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau.

Witnesteka, Ocha. 2012. *Lion Mentari Airlines Dalam Menangani Berita-Berita Negatif di Media Massa (Kasus: Maskapai Sering Delayed dan Pilot Sabu)*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Indonesia.

Internet:

www.ptpn5.co.id (diakses pada 20 Januari 2015).