

## **BAB. 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

PT Madu Baru adalah pabrik gula (PG) yang terletak di Padokan Bantul Yogyakarta. Perusahaan ini adalah milik Sri Sultan HB (75% saham) dan pemerintah (25% saham). PT RNI (Rajawali Nusantara Indonesia) semula ditunjuk sebagai pengelola manajemennya. Selain memproduksi gula, PT PG Madu Baru juga memproduksi alkohol dan spiritus, dengan nama PG/PS (Pabrik Gula Pabrik Spiritus) Madukismo.

Pada pertengahan 1999 sekitar bulan maret, PG/PS Madukismo mengalami krisis pencemaran lingkungan, tepatnya di sungai Bedog, dusun Gesikan, Wijirejo, Pandak, Bantul. Awal terjadinya kasus tersebut yaitu limbah cair PS Madukismo yang dibuang ke sungai Bedog mengakibatkan matinya ikan. Petani mengeluhkan banyaknya ikan di kolam mereka yang mati, dan diduga akibat tercemar limbah pabrik. Pada saat itu para petani juga sempat menuding matinya ikan mereka akibat PS Madukismo membuang limbah ke sungai Bedog. (Bernas, 20 Januari 2003)

Krisis pencemaran tersebut mencuat dimedia sekitar tahun 2003 yang menjadi perhatian banyak kalangan DPRD Bantul. Rombongan dewan yang terdiri dari H Agus Wiyarto, Ketua Komisi B, H Sumiharto BA MBA, Wakil Ketua Komisi B, Radjut Sukasworo serta Ketua Komisi C Uminto Giring Wibowo melakukan dialog dengan Kepala Pengolahan Spiritus (PS) Madukismo

waktu itu, Su'ud Baskoro dan beberapa stafnya. Dalam dialog tersebut Su'ud menjelaskan bahwa limbah cair PG Madukismo terdiri 2 macam, yaitu limbah dari pengolahan gula (tebu) serta limbah spiritus. Menurutnya, kedua jenis limbah tersebut ditangani dengan 2 IPAL (Instalasi Pengolahan Air Limbah) yang seluruhnya berada di dalam kompleks pabrik. Setelah melalui proses pengolahan, limbah pengolahan tebu langsung dibuang keluar pabrik melalui selokan. Limbah tersebut sangat dibutuhkan para petani, karena mampu menyuburkan tanaman. Sedangkan limbah pengolahan spiritus, dibuang ke sungai Bedog melalui saluran pipa bawah tanah. Su'ud juga mengatakan bahwa "Sebelum dibuang, semua limbah itu telah kami proses, sehingga ini tidak akan berbahaya bagi mahluk hidup". (Bernas, 20 Januari 2003).

Namun demikian Kepala Pengolahan Spiritus waktu itu mengakui bahwa limbah spiritus yang dibuang ke sungai Bedog tersebut masih jauh diatas ambang standarisasi yang dikeluarkan Gubernur DIY. Dia mencontohkan bahwa untuk BOD (*Biology Oxygen Demand*) ketentuan yang dikeluarkan Gubernur tentang ambang batas maksimalnya adalah 100 ppm. Namun hasil yang bisa diraih oleh PS Madukismo masih sekitar 4.000 ppm. Sedangkan COD (*Chemical Oxygen Demand*) yang dipatok dengan angka 150 ppm, PS Madukismo baru bisa menurunkan dari 80.000 ppm menjadi 4.000 ppm. Menurut staf pengolahan Spiritus PS Madukismo mengatakan bahwa limbah tersebut merupakan hasil limbah tanaman, sehingga tidak berbahaya.

Kepala Pengolahan Spiritus juga menjelaskan bahwa dengan hasil BOD dan COD sebesar itu, setiap harinya PS Madukismo membuang limbah sebanyak

125 m<sup>3</sup> ke sungai Bedog. Menurutnya, limbah tersebut dibuang dalam keadaan sudah didinginkan dan saluran limbah dipabriknya secara rutin telah diperiksa Bapedalda (Badan Pengendalian Dampak Lingkungan Daerah) hasilnya, tidak pernah ada masalah. Namun karena ada keluhan, ikan milik petani desa Wijirejo yang mati maka pihak perusahaan berjanji akan menelitinya.

Menghadapi kasus pencemaran tersebut pihak Balai Teknik Kesehatan Lingkungan (BTKL) Depkes RI mengeluarkan hasil uji laboratorium, namun dari hasil laboratorium tidak disebutkan secara jelas bahwa penyebab matinya ikan petani di desa Wijirejo, Bantul adalah limbah cair PG/PS Madukismo. Hasil pemeriksaan terhadap contoh ikan yang diambil dari dalam kolam petani. BTKL hanya menyebutkan terdeteksi unsur kalium & sianida. Menurut Bupati Bantul Idham Samawi, selama ini PG/PS Madukismo tidak pernah menggunakan bahan sianida (potasium) sebagai bahan untuk pengolahan. Sekalipun kadar limbah yang dihasilkan oleh PG/PS ketika diambil dari saluran pembuangan akhir PG/PS memiliki kandungan BOD hingga mencapai 1.415,09mm/liter dan COD 2.637mm/liter, hal tersebut tidak terlalu berat dibandingkan limbah industri kulit (Bernas, 6 Februari 2006).

Dari hasil pemeriksaan laboratorium yang dilakukan BTKL berkaitan dengan limbah PG/PS Madukismo dipastikan bahwa limbah cair pabrik tersebut tidak layak dibuang kesungai. BTKL menjelaskan bahwa kandungan BOD dan COD dalam limbah masih jauh diatas ambang maksimal yang ditetapkan oleh Gubernur DIY. Batas BOD yang tertuang dalam SK Gubernur DIY No. 281/KPTS/1998 tentang baku mutu limbah cair alkohol adalah 100mm/liter,

sedangkan batas COD adalah 300mm/liter. Unsur BOD dalam limbah PG/PS Madukismo masih 1.415,09mm/liter dan COD-nya 2.637mm/liter. Sedangkan kadar Sulfida ( $H_2S$ ) 0,66mm/liter jauh dari ketentuan yang 0,05mm/liter. Konsentrasi BOD dan COD yang tinggi, menurut BTKL menunjukkan bahwa dalam limbah cair itu terkandung zat organik yang tinggi. Dalam kondisi seperti itu, bila dibuang ke perairan bisa menurunkan oksigen terlarut. Bahkan bila konsentrasi oksigen terlarut di perairan berada dibawah 3mg/liter bisa mengganggu biota. (Bernas, 5 Februari 2003)

Menghadapi berbagai macam opini publik dari berbagai kalangan, pihak DPRD Bantul akan terus melakukan pemantauan kegiatan PG/PS Madukismo agar limbah cair yang dibuang ke sungai Bedog tidak lagi mencemari lingkungan dan merugikan masyarakat. (Kedaulatan Rakyat, 19 Febuari 2003). Sebagai perusahaan yang tumbuh dan berkembang ditengah – tengah masyarakat, seharusnya pihak perusahaan peduli terhadap lingkungan terutama akibat dari limbah yang dihasilkan perusahaan. Mengingat misi perusahaan yaitu melakukan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak – pihak terkait.

Sebuah perusahaan/industri bisa tumbuh dan berkembang apabila didukung oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan (masyarakat). PG/PS Madukismo adalah perusahaan penghasil gula terbesar di Yogyakarta yang produksinya sangat berkaitan erat dengan lingkungan. Hal ini merupakan tanggung jawab sosial PG/PS Madukismo dalam pengelolaan limbah agar tidak

mencemari lingkungan sekitar. Seperti yang dikatakan oleh Bowman dan Haire (1976) bahwa tanggung jawab sosial perusahaan adalah kepeduliannya terhadap dampak dari segala aktivitas perusahaan terhadap kesejahteraan masyarakat sekitar dan masyarakat luas, karena hal ini sangat berkaitan dengan citra perusahaan sebagai perusahaan yang sudah cukup lama berdiri serta familier terhadap masyarakat (Ruslan, 1995:85).

Dalam situasi tersebut seorang praktisi *Public Relations* harus bisa mengambil jalan tengah (*win – win solutions*) bagi kedua belah pihak yaitu bagi perusahaan dan lingkungan sekitar. Mengingat sungai yang tercemar oleh limbah perusahaan merupakan sumber pencaharian dan mata air penduduk sekitar sungai Bedog, Gesikan, Wijirejo, Pandak, Bantul. Menghadapi kondisi dan situasi yang penuh dengan tantangan sehingga menyebabkan perusahaan berada dalam situasi sulit dan *crucial point*, seorang *Public Relations* harus mampu bertanggungjawab, membendung, serta mengatasinya hingga berupaya untuk memulihkan citra perusahaan dan mengembalikan kepercayaan masyarakat.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka timbul pertanyaan dalam benak penulis untuk meneliti strategi yang digunakan perusahaan PG/PS Madukismo dalam menangani krisis pencemaran lingkungan tahun 2003. Selain itu alasan mengapa terpilihnya PG/PS Madukismo sebagai tempat penelitian adalah karena PG/PS Madukismo merupakan pabrik terbesar penghasil gula di Yogyakarta dan juga merupakan perusahaan bagus yang berprestasi serta cukup *aware* terhadap masyarakat.

1. Menyampaikan fakta dan opini, baik yang beredar di dalam maupun di luar perusahaan. Hal ini untuk mengantisipasi adanya isu negatif yang akan muncul di tengah – tengah masyarakat. Bahan – bahan tersebut dapat diperoleh dari kliping media massa, bahan – bahan yang dipublikasikan oleh perusahaan serta melakukan wawancara dengan pihak – pihak yang berkepentingan.
2. Menelusuri dokumen resmi perusahaan dan mempelajari perubahan yang terjadi secara historis. Seorang *public relations* harus peka dengan perubahan yang terjadi di perusahaan agar segala permasalahan yang terjadi cepat diselesaikan sesuai visi misi perusahaan.
3. Melakukan analisis SWOT (*Strengths/kekuatan, Weaknesses/kelemahan, Opportunities/peluang, dan Threats/ancaman*). Seorang praktisi *public relations* perlu melakukan analisis yang berbobot mengenai persepsi dari luar dan dalam perusahaan atas SWOT yang dimilikinya. Sebagai contoh masa depan perusahaan, citra, serta kultur yang dimiliki perusahaan (Soleh dan Elvinaro, 2005:90 – 91).

Dari pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi *Public Relations* perlu ditetapkan dalam menghadapi suatu masalah atau krisis yang terjadi dalam perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar rencana yang telah disusun secara strategis dan sistematis dapat dijadikan acuan jangka panjang atau pegangan bagi praktisi *Public Relations* untuk menyusun berbagai rencana baik sekarang maupun yang akan datang.

Begitu pula kasus pencemaran limbah yang dilakukan oleh PG/PS Madukismo sebagai sebuah krisis, kasus tersebut dapat dijadikan suatu momentum untuk bangkit dari keterpurukan, dengan memperbaiki segala manajemen dan pengolahan limbah secara baik agar citra perusahaan yang dibangun selama ini dapat kembali baik dimata publik.

Djarnaludin Ancok, pakar psikologi industri Universitas Gajah Mada, dalam salah satu makalahnya yang berjudul "*Kiat Menghadapi Krisis Dalam Perusahaan*", mengatakan bahwa definisi krisis yaitu situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat membuat baik atau buruk, jika dipandang dari kacamata bisnis. Dalam arti lain yaitu suatu titik balik dalam kehidupan yang dampaknya memberi pengaruh signifikan, kearah negatif maupun positif tergantung reaksi yang ditunjukkan individu kelompok masyarakat serta merupakan titik krisis penentu untuk melangkah selanjutnya.

Pendapat lain dikemukakan oleh Laurence Barton (1993:50) yang menyebutkan bahwa istilah krisis yang layak digunakan bila mengandung ketiga unsur, yaitu : 1) kejutan, 2) mengancam nilai – nilai penting dalam masyarakat, dan 3) membutuhkan keputusan segera. Ketiga kriteria ini menunjukkan bahwa "ketidaknormalan fungsi" dari sistem bersifat momentum, artinya tidak menjurus pada kehancuran sistem saja. Pengertian ini juga sependapat dengan definisi klasik dari Steven Fink (1986:15), seorang tokoh terpadang dibidang manajemen krisis, yang berbunyi "Krisis adalah suatu saat goncangan atau kondisi dimana suatu perubahan yang sangat menentukan dapat terjadi – yakni suatu kemungkinan tegas yang dapat membawa hasil yang sangat diharapkan dan positif".

Jadi pengertian krisis pada dasarnya merupakan “titik penentuan” atau “momentum” yang dapat mengarah pada kehancuran atau kejayaan. Dan arah perkembangan menuju kehancuran atau kejayaan tersebut sangat tergantung pada pandangan, sikap, dan tindakan yang diambil terhadap krisis tersebut. Pandangan demikian mengasumsikan bahwa krisis pada dasarnya melekat pada hakikat pertumbuhan organisasi di tengah perkembangan masyarakat. Oleh karena itu, dalam memahami krisis dibutuhkan pemahaman tentang sejarah perkembangan organisasi (Hardjana, 1998:15).

Suatu krisis, emergency atau bencana umumnya merupakan suatu kejadian yang mempunyai lingkup luas ke masyarakat. Reputasi suatu perusahaan yang terkena krisis biasanya turun drastis dan mendapat kecaman dari masyarakat. Suatu krisis dalam perusahaan melibatkan ancaman yang sangat serius terhadap reputasi dan keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, pemecahan masalah krisis harus dilakukan secepatnya untuk memperkecil konsekuensi tersebut.

Krisis yang terjadi dapat menurunkan beberapa hal, diantaranya :

1. *Sales/penjualan*
2. *Saham*
3. *Profit/keuntungan*
4. *Kesukaan/preference*
5. *Rasa percaya diri/confidence*
6. *Reputasi perusahaan/corporate reputation* (Amaborseya, 1998:3)

Otto Lerbinger, profesor pada *College Of Communication* di Universitas Boston, membuat beberapa kategori krisis yang mungkin menimpa perusahaan, yaitu :

- a) Krisis teknologis (*technological*). Dalam era pascaindustri ini makin banyak korporasi yang tergantung pada kemajuan dan perkembangan teknologi, sehingga bilamana teknologinya gagal maka akibatnya bagi masyarakat sangat fatal. Contoh : bencana reaktor nuklir di Chernobyl (Rusia).
- b) Krisis adu kekuatan (*confrontation*). Krisis timbul karena gerakan massa melakukan protes dan kecaman terhadap korporasi. Contoh : protes mie lemak babi, biskuit beracun, dan pembuangan limbah pabrik beracun kertas akhir tahun 1980-an.
- c) Krisis tindak kejahatan (*malevolence*). Krisis timbul sebagai akibat dari tindakan beberapa orang atau kelompok-kelompok terorganisasi, seperti pengrusakan, pembakaran toko dan rumah ibadat di Situbondo.
- d) Krisis kegagalan manajemen (*management failures*). Krisis muncul karena terjadinya salah urus dan penyalahgunaan kekuasaan oleh kelompok – kelompok yang diberi kewenangan khusus. Contoh: krisis bank Summa (1992), sedang dalam birokrasi pemerintahan yaitu KKN.
- e) Krisis ancaman – ancaman lain (*involving other threats*). Dalam perkembangan sekarang, krisis terutama dapat berbentuk likudasi, pencaplokan, dan merger perusahaan. Contoh: penawaran pengambilalihan perusahaan yang tak terduga (Hardjana, 1998:18-19).

Berbeda dengan yang lainnya, suatu krisis akan menguras habis tenaga dan perhatian sebuah perusahaan. Ketika krisis terjadi, tiba – tiba saja kebutuhan akan *Public Relations/communication* terlihat begitu jelas. Pada beberapa kategori diatas, ada beberapa hal yang mungkin akan menjadi hambatan, diantaranya :

1. Penarikan kembali produk yang cacat
2. Kebakaran di pabrik
3. Kecelakaan
4. Mogok kerja dan demonstrasi
5. Pengunduran diri tiba – tiba
6. Ancaman pengambilalihan perusahaan
7. Pengungkapan transaksi/aktivitas yang curang.

Biasanya krisis timbul apabila kesejahteraan terganggu, telah terjadi pergeseran kecenderungan perhatian masyarakat dari masalah politik kearah ekonomi (kesejahteraan) dan perbaikan kualitas hidup. Masalah – masalah yang mengganggu kesejahteraan akan menjadi masalah yang sangat sensitif yang akhirnya timbul kepermukaan menjadi krisis. Sesuai dengan lokasinya, krisis dapat terjadi didalam dan diluar perusahaan. Misalnya kecelakaan industri disebuah pabrik. Mengingat masa krisis secara tidak langsung dapat mempengaruhi turunnya bahkan hilangnya citra. Karena itu seorang *Public Relations* adalah pihak yang lebih terkait dengan masa krisis. Resiko yang timbul sebagai akibat dari krisis diantaranya :

- a. Intensitas masalah menjadi meningkat
- b. Dibawah sorotan publik

- c. Dibawah tekanan pemerintah dan pers
- d. Operasional normal perusahaan menjadi terganggu
- e. Nama baik, produk, dan citra perusahaan terancam.

Dampak atau efek dari krisis dapat menyebabkan kemelut dan juga malapetaka atau bencana yang dapat merugikan, baik perusahaan maupun masyarakat. Lebih jauh lagi dapat meresahkan masyarakat bahkan secara tidak langsung dapat mengancam citra perusahaan (Soleh & Elvinaro, 2005:182-183).

Di lain pihak, lalu lintas informasi canggih sudah tidak mengenal batas tempat, dan waktu dari suatu negara, menyebabkan berita krisis yang berkaitan dengan perusakan lingkungan hidup dan alam, pelanggaran hak – hak asasi, *intellectual property right*, dan sebagainya cepat atau lambat semua ini akan diketahui dengan segera dan “berita” akan tersebar diseluruh dunia. Reaksinya akan mendapat perhatian, sorotan dan kritikan tajam dari berbagai kalangan, mulai dari organisasi non – pemerintah/Lembaga Swadaya Masyarakat (NGO – *Non Government Organization*) yang berpengaruh sebagai kelompok penekan (*pressure group*) yang mampu mempengaruhi pemerintah maju untuk menindak atau menekannya melalui sanksi politis dan ekonomis terhadap negara yang dianggap telah terjadi “pelanggaran serius” (Ruslan, 1995:86).

Mengingat dampak negatif dan kerugian besar, bahkan citra perusahaan akan terganggu dengan terjadinya krisis, insan Public Relations sebagai yang paling berkepentingan menangani krisis, dapat menggunakan strategi 3 P yaitu :

1. **Strategi pencegahan**, adalah tindakan preventif melalui antisipasi terhadap situasi krisis. Insan Public Relations harus memiliki kepekaan terhadap gejala

– gejala yang timbul mendahului krisis. Public Relations dituntut mampu berpikir strategis memposisikan masalah krisis agar terjadinya krisis dapat dicegah secara dini.

2. **Strategi persiapan**, bilamana krisis tidak dapat dicegah sejak dini, strategi persiapan harus dilakukan melalui dua langkah :

a) Perusahaan membentuk tim krisis dan tim ini terdiri dari pemimpin perusahaan yang harus selalu berhubungan baik melalui surat, telepon atau rapat. Dengan seringnya berkomunikasi suasana krisis dapat dipantau dari waktu ke waktu.

b) Tim harus mendapatkan informasi tentang krisis dengan jelas dan akurat, sehingga pers akan mendapatkan informasi akurat.

3. **Strategi penanggulangan**, apabila strategi pencegahan dan strategi persiapan tidak sempat dilaksanakan, langkah terakhir yang diambil adalah strategi penanggulangan, yaitu masa kuratif. Dalam strategi penanggulangan terdapat langkah – langkah yang harus diambil sesuai dengan kondisis krisis, diantaranya :

a) **Kondisi krisis akut**, kondisi ini melalui tahap – tahap antara lain :

1. Identifikasi krisis yaitu mencari penyebab timbulnya krisis. Sebab tanpa mengetahui penyebabnya, penanggulangan krisis menjadi sulit. Sebaliknya faktor penyebab diketahui, maka perusahaan dapat memastikan apakah krisis dapat ditanggulangi atau tidak.

2. Isolasi krisis, agar krisis dapat ditangani sebaik mungkin, krisis perlu diisolasi, agar oprasional perusahaan tidak terganggu, efektivitas

penanggulangan dapat ditingkatkan. Tim khusus dibebaskan dari kegiatan rutinnnya, bisa bekerja sama dengan konsultan *Public Relations*. tim khusus menunjuk juru bicara untuk menghadapi publik pers agar kesimpangsiuran berita dapat dicegah.

3. Mengendalikan krisis, agar krisis tidak meluas, krisis harus dikendalikan. Setelah krisis berhasil diidentifikasi, penanggulangan dapat dilaksanakan.

b) **Kondisi kesembuhan**, kondisi ini merupakan saat dimana perusahaan mengintrospeksi mengapa krisis terjadi. Bagi perusahaan yang gagal menaggulangi krisis berarti kondisi kesembuhan tidak dapat tercapai (Soleh & Elvinaro, 2005:184-185).

Dalam kaitannya fungsi *Public Relations* melalui *recovery image* (pemulihan citra) biasa disebut dengan istilah manajemen terhadap suatu krisis yang terjadi (*Crisis Management*). Jadi, berbeda dengan pengertian manajemen krisis, yang artinya krisis disini adalah akibat kesalahan cara pengelolaan manajemen (*miss management*) oleh pihak pengelola atau pemilik. Perbedaan antara praktek manajemen krisis dan krisis manajemen adalah cukup prinsipil. Yang pertama merupakan cara dan pengelolaan, penanggulangan atau pengendalian krisis hingga pemulihan etika perusahaan atau lembaga. Sedangkan yang kedua, krisis manajemen disini sulit untuk dipulihkan atau bahkan tidak mungkin karena perusahaan atau lembaga yang bersangkutan dinyatakan “bubar” secara hukum (Ruslan, 1995:83-84).

Menghadapi krisis yang tengah terjadi dalam perusahaan, pihak *Public Relations* tidak dibenarkan dengan sengaja untuk menutupi masalah atau krisis tersebut dengan cara mengelabui masyarakat. Karena dalam menghadapi situasi genting (*crucial*), seperti timbul masalah, konflik, pertikaian, hingga terjadi suatu krisis, maka fungsi dan tugas *Public Relations* adalah wajib untuk menjelaskan secara jujur, terbuka, dan transparan (*open communication*). Hal tersebut dikarenakan disatu pihak *Public Relations* bertindak sebagai perantara (*mediator*), sedangkan di lain pihak ia mempunyai tanggung jawab sosial (*social responsibility*).

Steven Fink (1986) menjelaskan bahwa krisis bagaimana pun mendadaknyapun senantiasa menunjukkan beberapa gejala sebelum akhirnya meledak. Maka krisis pada dasarnya dapat dilihat sebagai proses empat tahapan, yaitu :

#### 1. Masa prakrisis (*predromal crisis stage*)

Suatu krisis besar biasanya bermula pada krisis yang kecil – kecil sebagai pertanda atau gejala awal (*sign of crisis*) yang akan menjadi suatu krisis sebenarnya yang bakal muncul di masa yang akan datang yang disebut sebagai pra krisis (*predromal crisis*). Banyak terjadi, suatu malapetaka atau krisis besar di mulai dari hal-hal sepele dan sebetulnya dapat diketahui gejala-gejalanya oleh yang berwenang, tetapi tidak ditanggapi dengan serius atau tanpa mengambil tindakan tertentu.

## **2. Masa krisis akut (*acute crisis stage*)**

Bila prakrisis tidak terdeteksi dan tidak segera diambil tindakan yang tepat, maka akan timbul masalah yang lebih fatal. Masa krisis akut ini, jika dibandingkan dengan krisis lainnya berlangsung secara singkat, tetapi masa akut ini adalah masa yang cukup menegangkan dan paling melelahkan bagi tim posko yang menangani krisis.

## **3. Masa krisis kronis (*chronic crisis stage*)**

Adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan merupakan upaya meraih kepercayaan kembali masyarakat. Di samping itu juga merupakan masa untuk menghadapi “intropeksi” kedalam dan keluar tentang kenapa peristiwa tersebut terjadi? Masa ini juga sangat menentukan berhasil atau tidaknya melewati masa krisis, bisa terjadi keguncangan manajemen dan kebangkrutan perusahaan, atau perusahaan dan manajemen akan pulih kembali seperti sediakala. Masa krisis kronis berlangsung cukup panjang tergantung pada jenis dan bentuk krisisnya. Masa ini merupakan masa pengembalian citra dan kepercayaan dari masyarakat.

## **4. Masa kesembuhan dari krisis (*crisis resolution stage*)**

Masa ini adalah masa – masa perusahaan yang bersangkutan akan bangkit kembali seperti sediakala, setelah melalui proses perbaikan dan pemulihan sistem produksi, pelayanan jasa, strukturalisasi manajemen, dan operasionalnya. Setelah itu baru memikirkan pemulihan citra dan mengangkat nama perusahaan di mata khalayaknya dan masyarakat lainnya.

Untuk membuat suatu keputusan yang tepat dan benar diperlukan informasi yang lengkap dan akurat. Melalui pengambilan keputusan yang tepat,

perhitungan yang matang dan sikap mental yang cukup mendukung. Dalam suasana krisis yang telah berlangsung dalam penanggulangannya, *Public Relations* akan membentuk suatu program khusus untuk mengantisipasinya, (seperti yang dilakukan oleh Ivy Lee), melalui :

1. Perencanaan menghadapi krisis dengan sistem *case by case*.
2. Menunjuk salah satu orang sebagai jubah (juru bicara) bagi pihak ketiga.
3. Memberikan pelatihan dan pengarahan bagi karyawan, apa yang bisa dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan.
4. Jangan berspekulasi terhadap suatu peristiwa, baik mengenai jumlah kerugian yang diderita akibat krisis itu terjadi maupun dalam nilai uang dan materi lainnya sebelum ada angka yang pasti.
5. Semua saluran informasi dibuka, tetapi harus dikoordinasikan lewat juru bicara yang telah ditunjuk, agar tercipta satu sumber informasi yang terkendali mengenai tahapan krisis hingga penyelesaiannya.
6. Tindakan terakhir adalah pengawasan dan pengevaluasian masalah yang telah dicapai atau yang belum diselesaikan dalam upaya mengurangi dampak dan efek krisis. Sejauh mana kerugian yang diderita, baik perusahaan atau lembaga maupun masyarakat lainnya, yang terseret menjadi korban dari krisis secara langsung dan tidak langsung.

Kegiatan program *Public Relations* dalam manajemen krisis tersebut tergantung dari sifat dan jenis krisis itu. "Tidak perlu memusnahkan nyamuk dengan meriam" (Ruslan, 1995:112).

## 5. Perencanaan Krisis

Banyaknya kejadian yang akan membuat satu perusahaan terkejut karena krisis sama sekali tidak bisa diprediksi. Akan tetapi, dapat dibuat satu sistem yang ditujukan untuk mengantisipasi kejadian – kejadian tersebut. Sistem ini terdiri dari sumber daya manusia, prosedur, dan kebijakan-kebijakan perusahaan. Walaupun krisis datangnya tidak terduga, bukan berarti tidak bisa merencanakan satu perencanaan krisis terlebih dahulu.

Dalam mengantisipasi terjadinya krisis, perusahaan-perusahaan besar secara ideal harus membuat suatu Program Persiapan Krisis yang dapat diaplikasikan secara konkrit bila terjadi krisis/bencana di perusahaan yang bersangkutan.

### a. Persiapan Krisis : Rencana untuk situasi krisis

1. Dirikan sebuah tim task force untuk krisis manajemen. Yang harus duduk didalamnya adalah CEO, Direktur Marketing, Direktur Operasi, PR, Personalia, Hukum dan Individu yang memiliki kuasa mengambil keputusan di perusahaan. Keputusan harus diambil secara cepat dan tindakan harus dilaksanakan segera dan terus-menerus. Seseorang harus dipilih sebagai ketua tim task force tersebut, dan bukan CEO. Ketua tim ini haruslah siap sedia selama 24 jam.
2. Ciptakan suatu sistem komunikasi krisis. Tetapkan siapa anggota tim yang harus berkomunikasi dengan target audience yang mana. Pastikan bahwa setiap individu mengkomunikasikan pesan/informasi yang sama. Tetapkan bahwa tim task force akan memantau setiap permintaan wawancara dan

bahwa setiap wawancara dilakukan dengan juru bicara yang telah ditentukan.

3. Tekankan semua kelemahan dari perusahaan, setiap situasi yang dapat berjalan salah, semua mimpi buruk.
4. Setelah situasi krisis diidentifikasi, tekankan akibat yang akan dialami oleh setiap target *audience*, *costumer*, distribusi, *suppliers*, pegawai, pemegang saham, pemerintah, dan masyarakat luas.
5. Ciptakan pesan/informasi untuk meminimalisasikan akibat buruk dan reaksi dari setiap terget audience untuk setiap situasi krisis yang mungkin terjadi. Terangkan apa yang dilakukan perusahaan dalam menanggulangi krisis tersebut dan lindungi kelompok target masyarakat tersebut.
6. Tulis sebuah buku pedoman (*handbook*) untuk situasi krisis, yang berisi tindakan yang harus dilakukan dalam mengkomunikasikan informasi-informasi penting kepada masyarakat dan untuk setiap potensi situasi krisis.
7. Untuk menjamin berjalannya sistem manajemen komunikasi krisis, cobalah membuat simulasi suatu krisis yang akan berguna sebagai “gladi resik” untuk mengidentifikasi hubungan-hubungan lemah dari sistem yang dibuat. Simulasi ini akan berguna untuk memperbaiki/memodifikasi sistem/program sebelum situasi yang sebenarnya terjadi.

**b. Prinsip-prinsip komunikasi krisis; komunikasi yang pro-aktif dan responsif untuk informasi yang faktual.**

Bila persiapan untuk menghadapi krisis belum dilakukan dan krisis sudah terjadi, maka yang harus dilakukan :

**1. Kumpulkan semua fakta yang ada**

Secepatnya setelah krisis mulai, kumpulkan semua fakta yang diketahui pada waktu krisis mulai. Pastikan bahwa up date didapat secara kontinyu mengenai semua fakta tentang keadaan dan informasi yang ada pada waktu krisis.

**2. Putuskan fakta mana yang dapat disiarkan dan kapan waktu yang tepat untuk menyiarkan**

Manajemen pengambilan keputusan adalah penting pada saat ini karena implikasi operasional dan hukum terlibat di dalamnya. Jika terdapat fakta yang tidak dapat disiarkan, bersiap-siaplah untuk menerangkan mengapa fakta tersebut tidak dapat disiarkan, dan bersiaplah untuk memberi respon terhadap fakta tersebut pada waktu fakta ini diberikan. Bocoran informasi dan kejutan sering terjadi, oleh karena itu persiapan untuk menghadapi hal tersebut sangatlah penting.

**3. Siarkan fakta secara proaktif**

Membuka jalur komunikasi secepat mungkin. Menghubungi media massa sebelum mereka mengejar berita perusahaan. Komunikasi fakta kepada seluruh pegawai dan kelompok target sebelum gosip negatif mulai menyebar. Dengan mengkomunikasikan fakta secara proaktif, maka akan

meminimalisasikan spekulasi yang dapat membawa krisis tersebut ke situasi yang lebih buruk.

4. Memberikan jawaban/tanggapan secara terus terang dan terbuka dengan informasi yang faktual. Juru bicara perusahaan pada situasi krisis harus siap setiap saat. Jawaban yang berisi fakta atas setiap pertanyaan harus diberikan secepatnya. Jika fakta belum didapat, katakan bahwa Anda akan menghubungi mereka kembali secepatnya setelah fakta ada. Di dalam krisis *follow up* sangat penting. Perusahaan tidak akan bisa lari atau sembunyi.

5. Tunjukkan keprihatinan /perhatian perusahaan

Tunjukkan bahwa perusahaan melakukan segala cara untuk memecahkan masalah/problem krisis yang terjadi.

6. Berkomunikasi secara terus menerus

Sediakan perkembangan faktual secara kontinyu. Semakin banyak informasi yang disediakan, semakin sedikit kemungkinan masyarakat akan bertanya dan mencari tahu.

Dengan memiliki program persiapan krisis dan menjalankan enam prinsip dasar di atas, sebuah perusahaan akan dapat memperkecil akibat negatif jangka panjang dari suatu situasi krisis, dengan meletakkan posisi perusahaan sebagai perusahaan yang berperhatian tinggi dan sebagai *corporate citizen* yang bertanggung jawab.

*Public Relations* memiliki peran yang sangat penting dalam merencanakan Program Persiapan Krisis, manajemen krisis itu sendiri pada waktu terjadi dan strategi setelah krisis selesai ditanggulangi. Banyak perusahaan yang mengalami

krisis tidak menyadari dampak negatif tambahan yang timbul dari krisis, yang mempengaruhi tidak saja pada faktor intern (pegawai situasi keuangan), tapi juga faktor eksternal (reputasi, citra, hubungan baik).

Pada saat situasi krisis berlangsung, seorang *Public Relations* perusahaan haruslah dapat melakukan hal-hal dibawah ini :

1. Menolong memperkecil stres yang dialami oleh *senior management* dalam mengambil keputusan cara menanggulangi krisis. Humas dapat menyediakan laporan singkat serta akurat mengenai informasi-informasi yang dibutuhkan oleh kelompok masyarakat.
2. Mengatur didirikannya *Emergency Center* di mana anggota staf Humas dapat memberikan masukan dan tanggapan terhadap permintaan akan informasi faktual dan hubungan dengan media massa.
3. Mulai mengumpulkan latar belakang informasi mengenai perusahaan untuk didistribusikan kepada media massa dan kelompok kepentingan masyarakat lainnya. Tindakan ini menunjukkan keinginan berkomunikasi secara terbuka dan jujur.
4. Menjamin bahwa perusahaan sangat prihatin dan memperhatikan konsekuensi manusia yang akan terjadi dari krisis ini.

Pada waktu situasi krisis telah selesai ditanggulangi, peran seorang *Public Relations* adalah memperbaiki hubungan dan posisi perusahaan di masyarakat secara umum serta kelompok kepentingan secara khusus. Ini dapat dilakukan dengan melakukan pertemuan-pertemuan resmi dengan pemerintah, pegawai dan

keluarganya, media massa dan melanjutkan strategi komunikasi yang jujur dan terbuka (Amaborseya, 1998:7-11).

## **F. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Studi kasus merupakan salah satu metode penelitian ilmu – ilmu sosial yang lebih tepat digunakan untuk menjawab pokok pertanyaan suatu penelitian 'How' atau 'Why', khususnya jika peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata. Tipe yang digunakan bersifat deskriptif yang digunakan untuk memaparkan situasi atau peristiwa (K. Yin, 2002:17). Tujuan penelitian studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari suatu kasus, yang akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum (Nazir, 1988:66). Penelitian ini akan mencoba untuk menggambarkan tentang bagaimana Strategi Public Relations PG/PS Madukismo dalam menangani krisis pencemaran lingkungan tahun 2003.

### **2. Tempat dan Waktu penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PG/PS Madukismo Tirtonirmolo, Kasihan, Bantul, Yogyakarta berkaitan dengan krisis pencemaran lingkungan di sungai

Bedog, Dusun Gesikan, Desa Wijirejo, Kecamatan Pandak, Bantul. Waktu penelitian dilakukan pada tanggal 31 Juli sampai dengan 31 Desember 2006.

### 3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik untuk mengumpulkan data. Masing – masing teknik tersebut saling melengkapi satu sama lain. Adapun data – data yang digunakan tersebut adalah :

#### a. Dokumentasi

Penggunaan dokumentasi yang paling penting adalah mendukung dan menambah bukti dari sumber – sumber lain. Jenis – jenis dokumen dapat berupa: surat, memorandum, agenda, laporan peristiwa, proposal, kliping, artikel di media massa. (K. Yin 2000:104).

#### b. Wawancara

Yaitu percakapan dengan maksud tertentu. Menurut Lincoln dan Guba (1985:266) maksud mengadakan wawancara antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian, dll kebulatan.

Wawancara ini dilakukan dalam bentuk pertanyaan – pertanyaan, baik yang telah digariskan maupun yang nantinya muncul secara spontan dan dilakukan kepada sumber yang telah ditentukan. Dalam melakukan wawancara penulis menggunakan cara interview guide dan depth interview. Selain itu juga menggunakan cara covert and overt interview, yaitu wawancara tertutup dan terbuka dimana sewaktu melakukan wawancara

subyek tidak mengetahui dan menyadari bahwa mereka sedang diwawancarai ataupun sebaliknya, dimana subyek mengetahui bahwa mereka sedang diwawancarai (Maleong, 1995:137). Wawancara yang utama dilakukan pada Kepala Bagian Pabrik Alkohol dan Spritus Madukismo, staf karyawan PS Madukismo, Bagian Umum Perusahaan PG/PS Madukismo, Bapedal Bantul, serta warga sekitar sungai Bedog yang terkena dampak tersebut.

c. Observasi langsung

Observasi langsung dapat dilakukan dengan kegiatan non formal seperti : kunjungan selama penelitian, kesempatan – kesempatan selama pengumpulan data/bukti yang lain seperti wawancara. (K. Yin, 200:112). Observasi yang dilakukan yaitu di tempat pembuangan limbah sungai Bedog, Wijirejo, Pandak, Bantul, perusahaan, serta kunjungan di Bapedal Bantul.

#### 4. Tehnik Analisis Data

Tehnik analisis yang digunakan adalah pola dominan penjadohan (*pattern-matching*) yang didasarkan pada suatu empiri dengan pola yang dprediksikan. Model ini dianggap cocok dengan kasus yang diteliti, karena menyangkut perbandingan yang tidak terlalu ketat dan menggunakan pola yang sederhana dalam proses perbandingan yang secara fundamental tidak dapat melibatkan data kuantitatif maupun statistik.

Adapun tehnik penulisan yang digunakan adalah dengan mengembangkan kerangka kerja deskriptif, yakni tehnik penulisan yang tidak bermaksud untuk

mencari atau menjelaskan hubungan serta tidak bertujuan untuk menguji hipotesis atau membuat prediksi, hanya sekedar memaparkan situasi atau peristiwa.

## 5. Validitas Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk memperkuat kesahihan data. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Teknik triangulasi ini menggunakan sumber sebagai pemeriksaan keabsahan data. Denzin (1978) juga berpendapat bahwa triangulasi dibedakan menjadi empat macam sebagai teknik pemeriksaan yang memanfaatkan penggunaan sumber, metode, peneliti, dan teori.

Triangulasi dengan sumber menurut Patton (1987:331) berarti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan sebuah informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam metode kualitatif. Hal tersebut dapat dicapai melalui : 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, 2) membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, 3) membandingkan apa yang dikatakan orang – orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah/tinggi, orang berada, orang pemerintahan, 5)

membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan (Maleong, 1997:178).

Untuk memperoleh data yang lengkap mengenai strategi *public relations* di PG/PS Madukismo dalam menangani krisis pencemaran lingkungan tahun 2003, sumber data dilakukan bukan hanya sebatas kalangan perusahaan Madukismo melainkan dari Badan pemerintah terkait maupun masyarakat yang juga dijadikan sumber informasi.

## G. SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan skripsi ini terbagi menjadi 4 bab :

**Bab Pertama** : Merupakan bab Pendahuluan atau sebagai bab pengantar yang berisi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kerangka Teori, Metode Penelitian, serta Sistematika Penulisan. **Bab Kedua** : Gambaran Umum Perusahaan dan menjelaskan tentang penanganan serta indentifikasi krisis pencemaran lingkungan. **Bab Ketiga** : Berisi kronologis krisis serta analisis data yaitu strategi dan peran Public Relations dalam menangani krisis tersebut. **Bab Keempat** : Berisi kesimpulan dan saran dari bab – bab yang telah dibahas sebelumnya.