

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Perkembangan kehidupan manusia yang semakin modern menunjukkan semakin meningkatnya tingkat kerusakan dan pencemaran lingkungan hidup yang ditimbulkan. Kegiatan yang menimbulkan kerusakan dan pencemaran lingkungan hidup tersebut disebabkan terutama oleh kegiatan pembangunan ekonomi yang diharapkan dapat mensejahterakan umat manusia. Kegiatan pembangunan ekonomi perlu didukung juga dari sumber daya alam dan dengan jumlah yang sangat besar. Dengan kebutuhan jumlah sumber daya alam yang sangat besar tersebut berarti perlu adanya upaya eksploitasi atau pemanfaatan dari sumber daya alam yang menyebabkan kerusakan lingkungan di daerah yang mempunyai tingkat sumber daya alam yang tinggi ditambah masih minimnya beberapa upaya pencegahan dan penanggulangan pencemaran yang dilakukan oleh kegiatan tersebut.

Pencemaran lingkungan tersebut diantaranya adalah pencemaran laut, dimana potensi kelautan sebagai salah satu pendukung kehidupan dengan luasnya yang lebih dari 70% permukaan bumi. Dilihat secara biologis, kehidupan di laut terjalin dalam berbagai jaringan makanan yang saling berkaitan (*interrelated food webs*) yang kesemuanya pada analisis akhir bergantung pada keadaan kimiawi dan fisik dari lingkungan laut. Keseimbangan ekologi laut dapat terganggu dengan berbagai macam cara,

misalnya masuknya zat-zat pencemar yang meracuni kehidupan binatang dan tumbuh-tumbuhan yang bersentuhan dengannya, merupakan satu dari beberapa penyebab terjadinya pencemaran laut.

Pencemaran secara besar-besaran yang terjadi di laut atau di pesisir pantai pada umumnya diakibatkan karena terjadinya kecelakaan pada kapal tanker/LNG diatas laut sehingga menyebabkan tumpahan minyak mentah (*crude oil*) di laut atau di pesisir pantai. Pencemaran akibat tumpahan minyak di laut kemungkinan besar terjadi di kawasan-kawasan padat lalu lintas laut dan terdapat aktivitas perminyakan, seperti di selat Malaka, selat Makasar maupun di laut Jawa.

Sehubungan dengan kegiatan PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV Cilacap untuk mengolah dan memproduksi bahan bakar minyak (BBM) dan non-BBM guna mencukupi kebutuhan nasional dalam hal pengangkutan minyak dari manca negara atau sebaliknya yang melalui pelabuhan Cilacap, maka sangat rentan terhadap terjadinya kecelakaan di laut oleh kapal tanker yang membawa minyak tersebut. Kecelakaan di laut yang dialami oleh kapal pengangkut minyak tersebut biasanya berupa kebocoran ataupun tumpahan minyak yang mengakibatkan pencemaran laut.

Salah satu penyebab terjadinya pencemaran laut di perairan Cilacap yaitu pencemaran yang disebabkan tumpahan minyak mentah (*crude oil*) oleh kapal tanker MT Lucky Lady pada tanggal 10 September 2004, seperti yang telah diberitakan di beberapa media masa elektronik:

(<http://www.kompas.com/kompas-cetak/0409/11/daerah/1262094.htm>, 11
September 2004)

“Cilacap, Kompas - Kapal tanker MT Lucky Lady yang mengangkut minyak mentah (*crude oil*) dari Brunei Darussalam, sekitar pukul 05.00 hari Jumat (10/9), menabrak batu karang di bouy 0 di area 70 dekat alur 2-3 sebelah timur Pulau Nusakambangan. Lambung kanan kapal berbendera Republik Malta dengan bobot mati 85.000 DWT itu robek. Minyak mentah jenis *seria* yang akan diolah di Unit Pengolahan IV Pertamina Cilacap tumpah mencemari perairan Cilacap.

Kapal tanker yang tengah mengangkut 608.000 barrel minyak mentah dan dinakhodai P Fragkwo itu menabrak batu karang saat akan melewati bouy 0 menuju pelabuhan khusus bahan bakar minyak (BBM) milik Pertamina di Bengawan Donan. Pada saat itu petugas Administratur Pelabuhan Cilacap yang akan memandu kapal tanker itu belum mengisyaratkan nakhoda kapal untuk bergerak. Akan tetapi, nakhoda terburu menjalankan kapal. Beberapa saat kemudian kapal tampak terjungkal kemudian terhenti.”

Pencemaran laut karena tumpahan minyak dari kapal tanker itu telah mengakibatkan pencemaran laut yang pada akhirnya berdampak juga pada nelayan-nelayan setempat yang mencari nafkah dari sumber daya laut itu sebagai sumber mata pencaharian utamanya.

“Pencemaran yang disebabkan tumpahnya minyak mentah (*crude oil*) di Pantai Cilacap makin meluas. Pasalnya, minyak mentah tersebut terbawa ombak dan mengalir ke tambak udang, kerapu, kepiting, serta ladang rumput laut di sekitar Segara Anakan dan sebelah timur Pulau Nusakambangan.

Minyak mentah itu mengancam produksi tambak. Beberapa komoditas ikan milik petani tambak ditemukan mati. Adapun perihal jumlah kerugian yang diderita, hingga hari Kamis (16/9) belum diketahui karena masih dalam penghitungan Dinas Perikanan dan Kelautan Cilacap.

Tambak yang tercemar antara lain tambak milik petani di Kecamatan Kampung Laut Desa Penikel, Karangayar, Ujunggagak, dan Ujungalang, serta tambak yang berada di sepanjang Kecamatan Jeruklegi.

Menurut Kepala Dinas Perikanan dan Kelautan Pemkab Cilacap, Ir. Gunawan, selain tambak, ladang rumput laut milik 5 kelompok nelayan di sebelah timur Pulau Nusakambangan juga terpolusi. Pencemaran tersebut terjadi sejak tiga hari yang silam, yang mengakibatkan kematian pada ikan atau udang yang dibudidayakan.” (<http://www.pikiran-rakyat.com/cetak/0904/20/0503.htm>, 20 September 2004)

Akibat dari pencemaran tersebut timbul kerugian-kerugian yang diderita oleh masyarakat sekitar pantai atau para nelayan, petani tambak dan pihak lain yang memanfaatkan air laut sebagai media produksinya. Pada akhirnya terjadi upaya tuntutan ganti rugi yang diajukan oleh para nelayan sebagai korban pencemaran.

Dampak lain, diperkirakan 15 ribu nelayan bakal menganggur selama setahun gara-gara tumpahan minyak ini. Para nelayan yang merupakan nelayan tradisional, yang mencari ikan dengan menggunakan kapal kecil. Kecelakaan kapal tersebut diperkirakan akan mengakibatkan matinya ikan-ikan, disamping itu biota laut akan menjauh dari wilayah perairan teluk penyus cilacap yang tercemar tersebut. Pada akhirnya terjadi upaya tuntutan ganti rugi yang diajukan para nelayan sebagai korban pencemaran. Dari hasil pertemuan dengan DPC HNSI Kabupaten Cilacap dan Koperasi Unit Desa (KUD) Mino Saroyo dengan wakil-wakil dari ketua kelompok rukun nelayan, maka disepakati tuntutan ganti rugi kerugian dibedakan atas :

a. Tuntutan Jangka Pendek

Komponen dimasukkan kedalam tuntutan jangka pendek dari hasil kesepakatan adalah :

- a. Pembersihan pencemaran minyak
- b. Jaring yang terkena dampak pencemaran
- c. Kapal yang kotor terkena dampak pencemaran
- d. Biaya operasional tim
- e. Kematian induk udang, noplus, banding dan krapu
- f. Penurunan pendapatan sektor lain
- g. Penurunan retribusi

b. Tuntutan Jangka Panjang

Komponen-komponen yang dimasukkan ke dalam tuntutan jangka panjang dari hasil kesepakatan tersebut adalah :

- a. Kerugian kerusakan lingkungan
- b. Kerugian nelayan tidak mendapat hasil akibat kerusakan habitat ikan
- c. Biaya penelitian
- d. Biaya pemulihan lingkungan
- e. Biaya penghitungan

Krisis dan konflik PT. Pertamina UP IV Cilacap dengan nelayan Teluk Penyu ini menunjukkan bahwa hubungan antara institusi dengan stakeholders, dalam hal ini masyarakat belum cukup mendapatkan perhatian. Oleh karena itu diperlukan strategi untuk menangani dan

meminimalisir dampak yang lebih luas serta membina hubungan harmonis antara PT. Pertamina UP IV Cilacap dengan masyarakat sekitar Teluk Penyu.

Berbicara tentang pemulihan nama bak suatu lembaga, tentunya tidak lepas dari kinerja tim Hupmas yang bertugas untuk menjembatani perusahaan dengan publiknya. Tentu saja dalam menjalankan fungsi dan peranannya, Hupmas berpedoman kepada kaidah-kaidah yang dianutnya. Serta melalui serangkaian proseja yang panjang. Ini penting dilakukan oleh Hupmas, mengingat bahwa yang dipertaruhkan adalah kredibilitas dan citra perusahaan. Semakin tepat upaya penanganan yang dilakukan maka akan semakin tinggi tingkat kepercayaan stakeholders. Sebaliknya, apabila penanganan tersebut dilakukan tanpa memperhatikan kepentingan publik eksternal, dalam hal ini masyarakat nelayan Teluk Penyu akan berakibat fatal terhadap kelangsunga hidup perusahaan. Disadari atau tidak di tangan Hupmaslah kredibilitas perusahaan dipertaruhkan.

B. RUMUSAN MASALAH

Untuk memudahkan pembahasan, maka rumusan masalah yang penulis kemukakakn adalah “Bagaimana Strategi manajemen krisis yang dilakukan Humas PT. Pertamina UP IV Cilacap dalam Menangani Gugatan Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia (HNSI) Cilacap berkaitan tumpahan Minyak Kapal Tanker MT Lucky Lady di Perairan Teluk Penyu”

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan merupakan faktor penting yang harus dilakukan sebelum melanjutkan penelitian ini. Adapun tujuannya adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui strategi manajemen krisis yang dilakukan Humas PT. Pertsmina UP IV Cilacap dalam menangani krisis pencemaran di perairan Cilacap.
- b. Untuk mengetahui usaha Humas PT. Pertamina dalam memulihkan kredibilitas perusahaan pasca musibah tumpahan minyak Kapal Tanker MT Lucky Lady.

E. KERANGKA TEORI

Kerangka teori merupakan bagian yang penting dalam sebuah penelitian. Dalam kerangka teori ini ada beberapa hal yang akan dijelaskan, antara lain :

- 1) Definisi *Public Relations*.
- 2) Peranan *Public Relations*.
- 3) Manajemen Krisis.
- 4) Citra Perusahaan.

1) Definisi *Public Relations*

Public Relations (PR) bukan sekedar corong organisasi untuk berbicara pada publiknya. Ruang-lingkup kegiatan PR begitu besar, luas dan kompleks karena bukan hanya menangani pihak-pihak yang berada di lingkungan dalam organisasi tetapi juga lingkungan di luar organisasi. Sekedar

acuan dan pemahaman bersama, berikut ini terdapat beberapa kutipan definisi PR yang dibuat pakar PR dan komunikasi (Iriantara : 2004 : 5).

- i. *Public Relations* merupakan upaya terencana guna mempengaruhi opini publik melalui karakter yang baik dan kinerja yang bertanggung jawab, yang didasarkan pada komunikasi dua arah yang memuaskan kedua belah pihak.
- ii. *Public Relations* merupakan sebuah profesi yang berkaitan dengan relasi-relasi satu unit dengan publik atau publik-publiknya sebagai relasi yang mendasari berlangsungnya kehidupan.
- iii. *Public Relations* merupakan proses komunikasi dimana individu atau unit-unit masyarakat berupaya untuk menjalin relasi yang terorganisasi dengan berbagai kelompok atau publik untuk tujuan tertentu.
- iv. *Public Relations* merupakan aktivitas berkelanjutan untuk menjamin perusahaan memiliki citra yang kuat di mata publik.

Sementara, Frank Jefkins dalam bukunya menuliskan definisi PR, yaitu (Jefkins: 2003: 9):

PR adalah semua bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

Dari pendapat diatas didapatkan pengertian bahwa *Public Relation* merupakan fungsi manajemen yang berkelanjutan dan terarah melalui organisasi dan lembaga umum maupun pribadi, berusaha memenangkan dan mempertahankan pengertian, simpati, dan dukungan orang-orang yang mereka inginkan dengan menilai pendapat umum di sekitar mereka sendiri, untuk

kemudian dihubungkan sejauh mungkin dengan tingkah laku, guna mencapai kerja sama lebih produktif dan lebih efisien untuk memenuhi kepentingan mereka bersama.

Definisi PR dan praktek PR terus berkembang sesuai dengan banyaknya perusahaan atau organisasi yang semakin kompetitif. Definisi PR menurut Wilcox, Ault dan Agree (Cultip dan Center : 1985 : 14) adalah:

Merupakan suatu kegiatan yang disengaja dan terorganisir berdasarkan kebijakan dan penampilan yang sesungguhnya untuk memenuhi kepentingan publik dengan cara sharing information dan akan bekerja secara efektif apabila menjadi bagian dari manajemen organisasi.

Di dalam prakteknya, PR mempunyai fungsi yang dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

a). Fungsi Manajemen

Sumbangsih *public relations* bagi perusahaan yaitu;

- 1). Penciptaan *image*
- 2). Program tindakan
- 3). Profit
- 4). Berhubungan dengan publik

b). Fungsi Komunikasi

Lebih ditekankan pada aktivitas komunikasi organisasi pada publiknya atau dapat diartikan sebagai jembatan organisasi dengan publik yang meliputi:

- 1). *Programming*; yaitu melakukan analisa SWOT dalam mencapai tujuan.

- 2). *Relationship*; bagaimana *public relations* berhubungan dengan publik.
- 3). *Writing and editing*; ketrampilan dalam teknik penulisan pesan.
- 4). *Information*; public relations sebagai pusat informasi
- 5). *Production*, public relations menguasai teknik pembuatan media.
- 6). *Event*, mampu menjadi organizer kegiatan yang dijalankan.
- 7). *Speaking*, penguasaan berbicara efektif kepada publik.
- 8). *Research and Evaluation*, pengumpulan data dan fakta.

Arti manajemen, yaitu berasal dari kata *manage* dan dalam bahasa latin *manus*, yang diartikan memimpin, mengatur, atau membimbing. Sedangkan George R. Terry mendefinisikan manajemen sebagai berikut (Panuju: 2002: 78):

”Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: Perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang telah dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tahapan-tahapan manajemen antara lain:

a). Perencanaan (*planning*)

Yaitu fungsi perencanaan yang meliputi; penetapan tujuan dan standar, penentuan aturan dan prosedur, pembuatan serta ramalan (prediksi) apa yang bakal terjadi.

b). Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian meliputi; pemberian tugas yang terpisah kepada masing-masing pihak, membentuk bagian, mendelegasikan, dan menetapkan jalur suatu wewenang dan wewenang dan system komunikasi, serta mengkoordinir kerja setiap karyawan di dalam

c). Penyusunan (*Staffing*)

Fungsi ini meliputi; Penentuan dan persyaratan personil yang diperkerjakan, menarik dan memilih calon karyawan, menentukan job description dan persyaratan teknis suatu pekerjaan, penilaian, pelatihan, termasuk pengembangan kualitas dan kuantitas karyawan sebagai acuan untuk penyusunan setiap fungsi dalam manajemen organisasi.

d). Memimpin (*leading*)

Fungsi memimpin meliputi; membuat orang lain melakukan pekerjaan, mendorong, dan memotivasi bawahan, serta menciptakan iklim atau suasana pekerjaan yang kondusif, khususnya dalam metode komunikasi dari atas ke bawah dan sebaliknya, diharapkan timbulnya saling pengertian dan kepercayaan yang baik.

e). Pengawasan (*controlling*)

Fungsi ini mencakup; persiapan suatu standar kualitas dan kuantitas hasil kerja, baik berbentuk produk maupun jasa yang diberikan perusahaan atau organisasi dalam upaya pencapaian

tujuan kepuasan bersama, produktivitas dan terciptanya citra yang positif.

Dengan demikian PR dapat dikatakan sebagai jembatan antara manajemen dengan publik. Publik yang menjadi sasaran PR sangat penting artinya bagi keberhasilan komunikasi yang dilakukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Cutlip dan Center (Cutlip dan Center : 1985 : 4) mengemukakan tentang pengertian publik:

...untuk mudahnya adalah sebuah kata kolektif bagi suatu kelompok orang-orang yang sama-sama terikat oleh suatu kepentingan yang sama dan perasaan yang sama pula.

Dalam memilih khalayak (publik), PR bersifat lebih diskriminatif. Unsur atau segmen tertentu sengaja dipilih dalam rangka lebih mengefektifkan penerimaan pesan-pesan. Kepada khalayak yang terbatas itulah organisasi atau perusahaan menjalin komunikasi, secara *internal* maupun *eksternal*. Oleh karena itu, suatu organisasi atau perusahaan tidak hanya menyelenggarakan komunikasi dengan staff atau konsumennya saja.

Menurut Jefkins (Jefkins & Yadin: 2003: 80), terdapat sepuluh khalayak utama yang sering menjadi subjek khalayak dari berbagai macam organisasi secara umum. Kesepuluh khalayak tersebut adalah:

1. masyarakat luas,
2. calon pegawai atau anggota,
3. para pegawai atau anggota,
4. pemasok jasa dan berbagai macam barang,
5. para investor pasar uang,

6. para distributor,
7. konsumen dan para pemakai produk organisasi atau perusahaan,
8. para pemimpin pendapat umum,
9. serikat-serikat pekerja, dan
10. media massa.

Sasaran kegiatan PR adalah pencapaian publik. Kegiatan PR dalam hal memberikan informasi kepada publik harus memiliki kredibilitas yang tinggi karena menyangkut nama baik perusahaan. Selain itu praktisi PR harus memberikan informasi secara langsung dengan publiknya. Maka PR harus memiliki keterampilan berbicara dan berpidato dengan baik.

2) Tugas *Public Relations*

Peranan merupakan sesuatu yang menjadi bagian dari aktifitas yang dijalankan dari PR. Jadi peranan PR merupakan seluruh aktifitas dari perusahaan dalam memberikan pelayanan atau penyelesaian suatu masalah kepada masyarakat, baik itu tentang *komplain* ataupun personal perusahaan, dan seluruh proses komunikasi yang dilakukan ada kaitannya dengan perusahaan. Peranan PR sama juga dengan tugas dan fungsi dari PR yang lebih menekankan pada fungsi untuk menggalang pengertian antara lembaga yang diwakilinya dengan target sasarannya (*target audience*), disamping itu tidak terlepas dari pengabdianya demi kepentingan umum. Peranan PR harus berupaya keras menjaga citra perusahaannya dimata publik, dan memang hal tersebut dikaitkan dengan Kode Etik Asosiasi Perhumasan Internasional

(Internasional Public Relations Association Code of Conduct) yang menegaskan bahwa setiap anggota tidak dibenarkan untuk mengangkat suatu konflik yang terjadi atau hal-hal yang sengaja dipaparkan kepada publik tanpa seijin dari mereka yang berkepentingan atau bersangkutan (Ruslan: 1997: 6).

Sebaliknya pihak PR tidak dibenarkan dengan sengaja untuk menutupi masalah ataupun krisis yang terjadi dalam perusahaan dengan cara mengelabui khalayak. Tetapi seharusnya dalam menghadapi masalah, konflik, pertikaian maka PR wajib menjelaskan secara jujur dan terbuka. Jadi, peran PR harus berdasarkan pada kejujuran, etika dan moral yang tinggi.

Peran PR dalam perusahaan memang sering menghadapi dilema. Hal ini disebabkan karena disatu pihak bertindak sebagai perantara dan di lain pihak mempunyai tanggung jawab sosial. Peran PR secara rinci adalah:

1. *Publication* (Publikasi dan publisitas)

PR menyelenggarakan publikasi atau menyebarkan informasi melalui berbagai media tentang aktifitas atau kegiatan perusahaan untuk diketahui oleh publik.

2. *Event* (Penyusunan program acara)

Merancang acara tertentu atau peristiwa khusus, yang dipilih dalam jangka waktu, tempat dan objek tertentu yang khusus yang sifatnya mempengaruhi opini publik.

3. *Community involvement* (Kepedulian pada komunitas)

Yang dimaksud ialah mengadakan kontak sosial dengan kelompok masyarakat tertentu untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan publik.

4. *Inform or image* (Memberitahukan atau meraih citra)

Memberitahukan sesuatu kepada publik atau menarik perhatian sehingga diharapkan memperoleh citra positif.

5. *Lobbying and negotiation* (Pendekatan dan bernegosiasi)

Keterampilan untuk melobi dengan pendekatan pribadi dan kemudian kemampuan bernegosiasi, agar semua rencana, ide, gagasan sebelum dimasyarakatkan memperoleh dukungan dari individu dan lembaga yang berpengaruh.

6. *Social responsbilty* (tanggung jawab sosial)

PR tidak hanya memikirkan keuntungan materi bagi perusahaan atau organisasi serta tokoh yang mewakilinya tetapi juga kepedulian terhadap masyarakat untuk mencapai sukses dalam memperoleh simpati atau empati dari khalayaknya.

3) **Manajemen Krisis**

Salah satu momen yang membuat peran PR di Indonesia menonjol adalah masa krisis. Citra bisnis menjadi lebih hancur ketika pers berubah wajah menjadi kekuatan yang sangat kritis dan independen. Sama halnya dengan yang dialami PT. PERTAMINA (PERSERO) UP IV Cilacap ketika

terjadi kebocoran *tanker* MT. Lucky Lady di perairan Teluk Penyu Cilacap, sehingga muncul krisis yang diawali rasa kekecewaan publik terhadap tumpahan minyak mentah. Ada beberapa makna yang dapat dijelaskan dari makna krisis tersebut.

Krisis atau keadaan genting mempunyai makna tersirat keadaan yang sudah hampir meledak (*explosive*), tidak mungkin dicegah lagi sudah sangat mendesak harus dicarikan jalan keluar (solusi) sebab bila tidak ada jalan keluar, situasi akan berkembang lebih buruk hingga menuju pada hilangnya atau hancurnya seluruh eksistensi (Panuju: 2002: 3).

Menurut Caroline Sapriel dan Associates hongkong dalam Workshop Hongkong 1997 (Machfudz: 1998: 48)

“Pada dasarnya krisis adalah suatu kejadian, dugaan atau keadaan yang engancam keutuhan, reputasi ataupun keberlangsungan individu atau organisasi. Hal tersebut mengancam rasa aman, kelayakan dan nilai-nilai sosial publik. Bersifat merusak, baik secara aktual maupun potensial pada organisasi, dimana organisasi tersebut tidak dapat segera menyelesaikannya”

Menurut Rhenald Kasali, secara konseptual, anatomi Krisis dapat dibedakan ke dalam empat tahap:

1. Tahap *Prodromal*, dimana krisis baru muncul dan belum mempunyai dampak yang luas terhadap citra perusahaan.
2. Tahap *Akut*, merupakan pola krisis dimana persoalan muncul ke permukaan. Tahap ini terjadi biasanya karena kelengahan manajemen dalam menanggapi tahap prodromal. Tidak jarang, pihak-pihak yang memiliki kepentingan berbeda benar-benar memanfaatkan krisis ini.

3. Tahap *Kronik*, dimana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing-puing akibat krisis. Koban juga sudah banyak yang berjatuh. Jadi, tahap ini lebih menyoal bagaimana membersihkan kerusakan-kerusakan akibat krisis.
4. Tahap *Resolusi*, adalah tahap dimana manajemen harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti sediakala agar dapat melanjutkan aktivitas sebelumnya dengan normal kembali.

Menurut Rhenald, tahapan itu tidak bersifat baku, dalam pengertian bahwa tahap yang satu secara otomatis diikuti oleh tahap berikutnya. Bila PR tidak memberi perhatian lebih, bukan tidak mungkin tahap *kronik* akan kembali ke tahap *akut*. Untuk itulah, antisipasi krisis harus dipersiapkan secara matang untuk menghadapi sebuah krisis akan mempercepat proses pemulihan krisis yang terjadi hingga tidak perlu melalui tahap *akut* dan tahap *kronik* (Wasesa: 2005: 19)

Pengelolaan krisis merupakan suatu wilayah di dalam manajemen dimana PR ataupun pejabat yang bersangkutan dan berwenang mampu mengembangkan kemampuannya secara optimal dalam menghadapi krisis. Bagaimanapun juga krisis dapat mengubah *image* perusahaan yang sudah dibangun selama bertahun-tahun dengan drastis. Diperlukan pendekatan dan penanganan dengan baik dan kepercayaan (*good will and trust*) yang sudah dibangun.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam pengolahan krisis:

1. Identifikasi krisis

Identifikasi dapat dilakukan dengan penelitian. Sedangkan untuk melakukan identifikasi bisa menghubungi pihak-pihak lain di luar perusahaan atau organisasi.

2. Analisis krisis

Sebelum melakukan komunikasi, praktisi PR harus melakukan serangkaian analisis berdasarkan masukan dan data yang diperoleh. Analisis yang dilakukan memiliki cangkupan yang luas.

3. Isolasi krisis

Krisis merupakan penyakit, yang bisa berarti lebih dari penyakit biasa. Krisis bisa menular dan harus ada pencegahan agar tidak semakin meluas, bisa melalui tindakan isolasi maupun karantina sebelum tindakan yang lebih lanjut.

4. Pilihan strategi

Sebelum mengambil langkah-langkah komunikasi untuk mengendalikan krisis, harus dilakukan penetapan strategi *generik* (Khasali: 2000 :65) yaitu melalui:

- a. *Defensive strategi* (strategi bertahan), yang langkah-langkahnya sebagai berikut : mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa, membentengi diri dengan kuat.

- b. *Adaptive strategi* (strategi adaptasi), langkah-langkahnya mencakup yang luas, seperti: mengubah kebijakan, modifikasi operasional, kompromi dan meluruskan citra.
- c. *Dynamic strategi* (strategi dinamis), strategi ini sudah bersifat agak makro dan dapat mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan.
- d. *Program pengendalian*, ini merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi generik yang dapat dirumuskan jauh-jauh sebelum krisis timbul, yakni sebagai *guidence* agar para eksekutif dapat mengambil langkah pasti. Program ini biasanya disusun di lapangan ketika krisis muncul. Implementasi pengendalian diterapkan pada: Perusahaan beserta anak perusahaan, Industri, Divisi-divisi perusahaan.

4) Citra Perusahaan

Public Relations memiliki tugas yang sangat mendasar untuk mendukung kinerja manajemen, terutama untuk memberi pengertian kepada publik agar muncul harmonisasi antara persepsi dan realitas; yakni antara publik dengan perusahaan yang ditangani oleh PR tersebut.

Saling pengertian yang baik antara publik dan perusahaan yang dibangun oleh PR dapat menjadi fondasi pencitraan yang baik, terutama pada saat perusahaan mengalami krisis manajemen. Fondasi yang baik akan mengurangi prasangka individu maupun masyarakat (Marston: 1983 :129).

Citra merupakan tujuan pokok bagi sebuah perusahaan. Terciptanya suatu citra yang positif atau baik sangatlah menguntungkan perusahaan. Pengertian citra itu abstrak, tetapi wujudnya dapat dirasakan dari penilaian baik dan buruk serta penerimaan dan tanggapan yang positif maupun negatif, khususnya datang dari publik dan masyarakat luas pada umumnya.

Dalam pembentukan citra positif, kehadiran PR tidak semata-mata bertujuan menangani manajemen komunikasi, melainkan juga diharapkan mampu melaksanakan komunikasi manajemen dalam rangka membentuk dan memelihara citra baik dan positif perusahaan.

Citra perusahaan menurut Cloude Robinson dan Walter Barlow (Marston: 1983 :129) adalah :

Gambaran mental yang ada dibenak publik tentang perusahaan, gambaran ini mungkin diperoleh dari pengalaman langsung maupun tidak langsung. Mungkin rasional ataupun irasional tergantung pada keterangan atau isu pada pola yang terbatas.

Jefkins (Jekins & Yadin : 2003 : 20) membagi citra dalam lima jenis, antara lain:

1. Citra bayangan (*mirror image*), adalah citra yang dianut oleh orang dalam mengenai pandangan luar.
2. Citra yang berlaku (*current image*), suatu citra atau pandangan yang dianut oleh pihak-pihak luar mengenai suatu organisasi.
3. Citra yang diharapkan (*wish image*), adalah suatu citra yang diharapkan atau diinginkan oleh manajemen.

4. Citra perusahaan (*corporate image*), adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan sekedar citra atas produk dan pelayanannya.
5. Citra majemuk (*multiple image*), banyaknya jumlah pegawai, cabang atau perwakilan dari sebuah perusahaan atau organisasi dapat memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan citra perusahaan atau organisasi tersebut secara keseluruhan.

Meskipun krisis citra sering disebabkan oleh krisis manajemen, tapi bukan berarti begitu krisis manajemen selesai maka krisis citra juga dengan sendirinya usai. Suatu hal yang sering terjadi dalam krisis citra suatu perusahaan adalah krisis citra berkembang jauh lebih besar daripada kenyataan yang terjadi di lapangan. Itulah sebabnya pada tingkat penanganan krisis, barometer penyelesaian sebuah krisis bukan terletak pada selesai atau tidaknya masalah manajemen dalam perusahaan, tapi lebih jauh lagi, harus melihat apakah citra perusahaan di mata publik sudah membaik atau belum.

Itulah sebabnya, begitu krisis citra meledak, yang pertama harus dilakukan adalah membuat peta persepsi yang berkembang. Pada tahap ini, opini tidak lagi bisa dibentuk dengan model satu arah. pengembangan opini harus didasarkan pada opini yang berkembang dalam wacana publik, kemudian disesuaikan dengan tujuan penyelesaian krisis.

Dari sudut yang lebih luas, PR harus mengkonsentrasikan pada perang opini, baik di media massa maupun media spesifik yang mampu

menyampaikan pesan langsung ke benak publik. Menurut Al Ries (Wasesa: 2005: 42):

“Salah satu cara yang paling efektif untuk menempatkan informasi dalam benak publik adalah dengan menggunakan konsep *battle of mind*, dimana kita harus memperhatikan informasi sebelumnya yang sudah pernah ada di dalam benak publik. Dengan kata lain, pola publik harus menjadi perhatian utama sebelum kita menempatkan informasi dalam pola pikir tersebut.”

Pelaksanaan pemulihan *image* (*reputation image*) merupakan perwujudan dari fungsi public relations dalam organisasi antara lain berupa:

1. Konselling berdasarkan perilaku manusia.
2. Analisa trend dan antisipasi konsekuensinya.
3. Penjajakan opini, sikap dan harapan.
4. Pembinaan hubungan komunikasi dua arah.
5. Berdasarkan fakta dan kebenaran informasi.
6. Pencegahan konflik dan salah pengertian.
7. Memupuk saling pengertian dan tanggung jawab.
8. Menyeimbangkan kepentingan pribadi dan masyarakat.
9. Mempromosikan kebijakan terhadap staff, konsumen dan publik.
10. Mempromosikan gagasan, produk atau jasa serta.
11. Meningkatkan identitas, citra dan reputasi lembaga.

F. METODE PENELITIAN

1) Jenis penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penulisan penelitian ini adalah studi kasus, yang memungkinkan penulis untuk mempertahankan *karakter holistic* dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan yang nyata, seperti contohnya adalah siklus kehidupan seseorang, proses-proses organisasional dan manajerial, perubahan lingkungan sosial, hubungan-hubungan internasional, dan termasuk diantaranya adalah proses penanganan dan kematangan industri-industri (Yin: 2004: 4).

Studi kasus pada intinya meneliti kehidupan satu atau beberapa komunitas, organisasi atau perorangan yang dijadikan unit analisis dengan pendekatan kualitatif. Studi kasus memberikan penekanan pada persoalan bagaimana kehidupan orang serta organisasi-organisasi komunitas dipengaruhi oleh proses-proses sosial secara umum dan juga struktur-struktur sosial yang ada.

Penelitian ini bersifat naturalistik dengan melakukan pengamatan atas aktivitas atau strategi yang dijalankan oleh PT Pertamina (Persero) UP IV Cilacap dalam menghadapi dan menyelesaikan krisis konflik dengan Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia Cilacap (HNSIC). Di dalam penelitian ini tidak menggunakan data yang berupa angka. Penelitian yang dilakukan berupa deskriptif kualitatif yaitu mengamati secara langsung peran dan fungsi yang dijalankan oleh Hupmas PT Pertamina (Persero) UP

IV Cilacap dalam upaya menghadapi dan menyelesaikan krisis hubungan dengan HNSIC sehingga dalam hal tersebut hanya menggambarkan keadaan, hasil ataupun kondisi obyek yang diteliti berkaitan juga dengan musibah yang terjadi ketika terjadi kebocoran kapal tanker MT. Lucky Lady di perairan Teluk Penyus Cilacap, sehingga permasalahan-permasalahan timbul dan proses-proses penanganan dan penyelesaian masalah dapat dilaksanakan.

2) Lokasi penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. PERTAMINA (PERSERO)

UP IV Cilacap.

3) Teknik pengumpulan data

a). Teknik Wawancara

Wawancara merupakan proses tanya jawab yang dilakukan secara lisan oleh dua pihak yang berhadapan langsung secara fisik. Wawancara dilakukan dengan berdasarkan pertanyaan yang telah dirumuskan dalam daftar pertanyaan (*interview guide*) serta dapat pula ditambahkan pertanyaan yang muncul secara spontan. Adapun responden yang diwawancarai merupakan pihak-pihak yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti yaitu Divisi Hupmas PT. Pertamina UP IV Cilacap, koalisi dominan (*top management*) yang dianggap berpengaruh dan memiliki kaitan dengan kasus yang diteliti. Selain itu interview juga akan dilakukan terhadap perwakilan dari masyarakat sekitar dan pihak-pihak lain yang berkaitan dengan kasus

tersebut. Melalui wawancara dapat digali lebih mendalam mengenai apa yang dialami dan dilakukan subjek penelitian. Tujuan penulis/peneliti menggunakan teknik ini agar dapat memperoleh data secara langsung dari narasumber untuk kelengkapan penelitian.

b). Teknik Observasi

Merupakan studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan mengamati dan melakukan pencatatan.

c). Studi Literatur dan Dokumentasi

Dilakukan dengan cara membaca, mengkliping dan mengutip data-data dari buku-buku, berita-berita di surat kabar, foto-foto, media internal PT Pertamina yang dapat menunjang penelitian serta memperdalam pengetahuan tentang masalah yang diteliti, mencari landasan teori dan menguatkan konsep yang digunakan. Dalam penelitian studi kasus ini semua data dari peristiwa/ musibah bocornya kapal tanker MT. Lucky Lady yang dibutuhkan telah tercatat dalam berbagai bentuk, misalnya adalah artikel koran, arsip perusahaan, teori-teori dari buku dan lain sebagainya sebagai penunjang penelitian (seperti dokumen-dokumen perusahaan), serta catatan yang terdapat di PT. PERTAMINA (PERSERO) UP IV Cilacap yang ada relevansinya dengan masalah yang hendak diteliti.

4) Metode analisis data

Dalam penelitian ini, analisisnya merujuk pada teknik analisis interaktif Miles dan Hubermas yang mendasari tiga komponen, yaitu (Pawito: 2007: 104)

a. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan pengabstrakan serta transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan. Reduksi data melibatkan beberapa tahap. Pertama, melibatkan langkah-langkah editing, pengelompokan dan meringkas data. Kedua, menyusun kode-kode dan catatan-catatan mengenai berbagai hal termasuk yang berkenaan dengan aktivitas serta proses-proses sehingga dapat menemukan pola-pola data. Ketiga menyusun rancangan konsep-konsep atau pola-pola data yang bersangkutan.

b. Penyajian Data (*Data Display*)

Menggambarkan fenomena atau keadaan sesuai dengan data yang telah di reduksi dikait-kaitkan dengan kerangka teori yang digunakan atau disajikan ke dalam laporan yang sistematis dan mudah dipahami.

c. Penarikan dan Pengujian Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Pada dasarnya mengimplementasikan prinsip induktif dengan mempertimbangkan pola-pola data yang ada dan atau kecenderungan

dari penyajian data yang telah dibuat. Pada kaitan ini, masih harus mempertajam kesimpula-kesimpulan yang dibuat untuk sampai pada kesimpulan final mengenai gejala atau realitas yang diteliti.

Analisis yang dilakukan adalah pengolahan data kualitatif yang menjelaskan ekstensi sebuah permasalahan atau fenomena dengan cara menggambarkan secara sistematis seluruh elemen yang bersifat kualitatif yang terkait dengan permasalahannya. Alur analisisnya dilakukan dengan mengacu pada peranan, strategi komunikasi dan kerjasama yang diciptakan PR (Humas) PT. PERTAMINA (PERSERO) UP IV Cilacap dalam penyelesaian krisis kebocoran *tanker* MT Lucky Lady di perairan Teluk Penyu.