

Strategi Departemen PGPA dalam Upaya Penyelesaian Persoalan antara PT. Chevron Pasific Indonesia dan Masyarakat di Zona Merah

Suzy Yolanda Gussman¹⁾

¹⁾ Ilmu Komunikasi Universitas Abdurrah
Yolanda.gussman@yahoo.co.id

ABSTRACT

Today, trends issues faced by public relations are increasingly complex and diverse. It is inevitable that the public relations business grow in an environment and always experiencing the change. The problem faced by the PGPA Department with people in the red zone is one of the many issues that must be faced by the public relations company working on oil and gas. Those engaged in this industry have a role to support the company's objectives in maintaining the continuity of natural resource exploration. That is why the task of public relations in oil and gas company should focus on maintaining stability. The problems in the red zone is not only seen as a security problem on the site area that has authorized the state to the company. However, there is another issue that becomes a chore for the PGPA Department to address these issues proactively before the existence of the company is rated as a "threat" to any community.

Key words: *Public Relations, Public Relations Strategy, Stakeholders, Red Zone*

ABSTRAK

Saat ini, tren isu yang dihadapi oleh Public Relations semakin kompleks dan beragam. Tidak dapat dipungkiri bahwa Public Relations tumbuh dalam lingkungan bisnis yang selalu mengalami perubahan. Masalah yang dihadapi oleh Departemen PGPA dengan masyarakat di zona merah merupakan satu dari sekian banyak persoalan yang harus dihadapi oleh Public Relations yang bekerja di sektor industri pertambangan minyak dan gas bumi. Mereka yang terlibat dalam industri ini memiliki peran untuk mendukung tujuan perusahaan dalam menjaga kelangsungan eksplorasi sumber daya alam. Karena itulah fokus utama tugas Public Relations di industri ini adalah menjaga stabilitas perusahaan. Masalah di zona merah tidak hanya dilihat sebagai masalah pengamanan area konsensi perusahaan yang telah dimandatkan oleh Pemerintah. Namun, ada persoalan lain yang menuntut Departemen PGPA untuk bersikap proaktif sebelum keberadaan perusahaan dinilai sebagai "ancaman" bagi masyarakat.

Kata Kunci : Public Relation, Strategi Public Relation, Stakeholder, zona merah,

A. PENDAHULUAN

Tantangan praktisi *public relations* yang bergerak pada perusahaan migas semakin berat dibandingkan dengan mereka yang bergerak pada industri yang berbeda. Pasalnya mereka dituntut untuk mampu menyinergikan antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan masyarakat. *Public Relations* yang bekerja pada perusahaan migas terutama yang bergerak pada industri hulu, sebagian besar memiliki peranan untuk mendukung tujuan perusahaan dalam upaya menjaga kelangsungan eksplorasi sumber daya alam. Itulah sebabnya tugas utama *Public Relations* di perusahaan migas banyak yang menitikberatkan pada menjaga stabilitas perusahaan.

Departemen *Policy, Government and Public Affair* atau yang lebih dikenal dengan istilah Departemen PGPA, merupakan sebuah departemen yang menjalankan peran dan fungsi *Public Relations* di PT Chevron Pasific Indonesia (CPI). Sebagai sebuah departemen yang menduduki sebuah fungsi strategis ia memiliki peranan kuat dalam mengatur hubungan antara perusahaan dengan stakeholders baik internal maupun eksternal. Dalam menjalankan fungsinya, Departemen PGPA dihadapkan berbagai macam persoalan yang berdampak pada stabilitas perusahaan. Satu dari sekian banyak persoalan yang menjadi fokus utama Departemen PGPA yaitu problematika zona merah dan upaya resolusi dengan masyarakat di Kecamatan Minas.

Mengapa persoalan ini menjadi salah satu agenda prioritas yang harus diselesaikan oleh perusahaan? Karena dalam menjalankan mandat pemerintah untuk meningkatkan jumlah produksi, CPI juga diminta untuk dapat menjaga keselamatan atas kegiatan operasinya. Oleh karena itu, persoalan keberadaan pemukiman masyarakat di zona merah ini tidak hanya dipandang sampai pada batas masalah kepemilikan lahan semata, tetapi lebih kepada masalah risiko keselamatan. Tidak sedikit dari kasus-kasus yang terjadi berujung pada konflik dikarenakan keinginan kuat masyarakat untuk mempertahankan tempat tinggalnya, meskipun secara jelas lokasi yang mereka gunakan merupakan lahan konsesi perusahaan yang telah dikuasakan oleh negara. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu fungsi yang dapat menciptakan saling pengertian di antara keduanya sehingga CPI dan masyarakat sekitar wilayah operasionalnya tidak terjebak dalam pusaran konflik

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka rumusan masalah yang ingin dikaji oleh penulis adalah “Strategi Departemen PGPA dalam Upaya Resolusi dengan Masyarakat di Zona Merah.” Dalam hal ini Departemen PGPA merupakan sebuah departemen yang menjalankan peran dan fungsi *Public Relations* di perusahaan. Keberadaan departemen ini dituntut untuk mampu menjembatani antara kepentingan perusahaan dan harapan masyarakat. Fokus lokasi penelitian dilakukan di salah satu titik lokasi perusahaan yang memiliki peta permasalahan cukup rumit. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan rekomendasi kepada Departemen PGPA untuk mengembangkan langkah strateginya dalam upaya resolusi di zona merah yang selama ini condong ke arah pendekatan reaktif *Public Relations*. Temuan dalam hasil

penelitian juga diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi Departemen PGPA untuk “meramu” formula strategis dengan menggunakan pendekatan proaktif *Public Relations*.

B. TINJAUAN TEORITIS

1. Strategi Public Relations : Proaktif VS Reaktif

Public Relations dihadapkan pada lingkungan yang semakin kompleks dan selalu mengalami perubahan. *Public Relations* dituntut untuk mampu beradaptasi di tengah perubahan tersebut. *Public Relations* yang berusaha beradaptasi secara terus-menerus terhadap perubahan lingkungan eksternal, merupakan *Public Relations* yang menjalankan model sistem terbuka. Sebaliknya *Public Relations* yang menjalankan model sistem tertutup tidak memiliki kepekaan yang tinggi terhadap lingkungan eksternalnya. Dalam dunia *Public Relations*, model sistem terbuka dan tertutup lebih dikenal dengan istilah proaktif dan reaktif.

Public Relations dengan model sistem terbuka (proaktif) berusaha menyesuaikan dan beradaptasi dengan memberikan respon yang tepat. Model sistem terbuka menggunakan pendekatan simetris dua arah yang berarti bahwa komunikasi bersifat dua arah dan bahwa pertukaran informasi menyebabkan perubahan di dalam hubungan organisasi-publik. *Public Relations* harus sensitif dan selektif terhadap publik yang didefinisikan secara spesifik yang saling mempengaruhi atau terkait dengan prosedur, kebijakan, dan tindakan organisasional. Penekanan yang dilakukan oleh *Public Relations* sistem terbuka adalah pemeliharaan hubungan antara organisasi dengan publiknya demi kepentingan bersama. Hubungan ini tidak hanya dibentuk ketika organisasi membutuhkan dukungan publik untuk mencapai tujuannya. Jadi organisasi yang menggunakan *Public Relations* sistem terbuka akan mempertahankan hubungannya mereka dengan menyesuaikan dan mengadaptasikan diri dan publiknya dengan lingkungan ekonomi, politik, dan sosial yang terus-menerus berubah (Cutlip, Center, dan Broom, 2006: 219).

Public Relations proaktif selalu mengembangkan dan memperbarui langkah strategisnya untuk dapat bertahan di tengah perubahan lingkungan eksternal. Jika suatu srategis terbukti tidak efektif lagi, maka ia akan beradaptasi untuk melakukan perbaikan. *Public Relations* proaktif memiliki radar peringatan dini di mana ia mengumpulkan segala informasi, membuat penyesuaian, dan menghasilkan output internal dan eksternal untuk mencegah dan menghindari problem. Perusahaan yang mengadopsi pendekatan sistem terbuka akan menempatkan *Public Relations* dalam jajaran yang strategis sehingga perannya bukan lagi hanya seperti ikan sotong yang menyembutkan tinta tanpa pandang buluh (Cutlip, Center, dan Broom, 2006: 214). *Public Relations* proaktif dapat mengidentifikasi ancaman dan peluang dari perubahan lingkungan eksternal. Ketika sistem terganggu, *Public Relations* proaktif telah memiliki persiapan tindakan korektif yang dapat mengubah ancaman menjadi peluang.

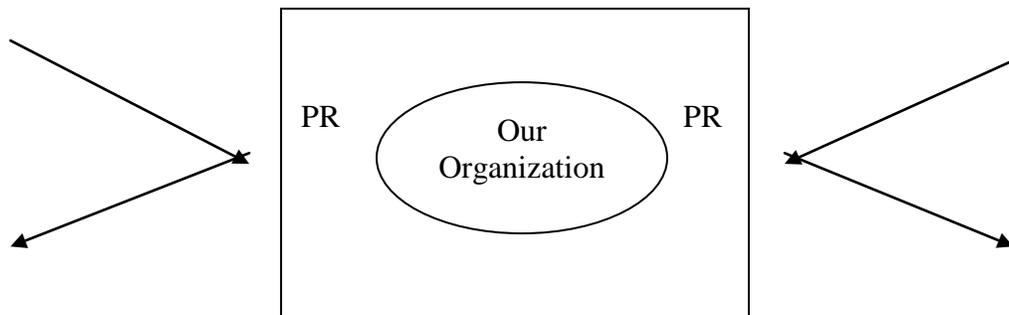
Berbeda jauh dengan *Public Relations* dengan model sistem terbuka, *Public Relations* dengan model sistem tertutup (reaktif) menunjukkan ketidakpekaannya

terhadap perubahan lingkungan. Peters dan Waterman (1982) mengatakan bahwa sistem tertutup tidak memasukkan materi baru, energi baru, dan informasi baru. Berbeda dengan sistem tertutup, sistem terbuka berusaha untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Organisasi paling sukses adalah organisasi yang tangkas dalam merespons perubahan lingkungan secara terus-menerus (Cutlip, Center, dan Broom, 2006: 208).

Public Relations reaktif hanya akan bertindak ketika sistem mengalami gangguan. *Public Relations* dengan model ini tidak memiliki radar yang dapat memberikan peringatan. Bahkan ketika suatu persoalan akhirnya berubah menjadi malapetaka bagi perusahaan, *Public Relations* reaktif bekerja layaknya seperti ikan sotong yang mengeluarkan tinta racunnya untuk “membunuh” segala ancaman dari luar. Maka *Public Relations* model ini cenderung memiliki program yang bersifat jangka pendek yang hanya akan aktif pada waktu tertentu.

Public Relations tidak bisa mengandalkan sikap reaktif untuk menghadapi perubahan lingkungan ini. Alih-alih beradaptasi dan memanfaatkan perubahan lingkungan, *Public Relations* dengan jenis ini dirancang untuk menangkis segala kekuatan dari luar dan tidak membiarkan kekuatan tersebut merubah organisasi (Lawson, 2006: 55). *Public Relations* yang berusaha menangkis segala kekuatan dari luar yang mempengaruhi organisasi dapat digambarkan dengan gambar di bawah ini.

Gambar 1.1 :
***Public Relations* dengan Sistem Tertutup Membelokkan Kekuatan Luar**



Sumber: “The PR Buzz Factor”, oleh Russel Lawson

Public Relations yang reaktif akan bersikap layaknya pemadam kebakaran yang baru akan memadamkan disaat api telah berkobar besar. Ia bahkan tidak berusaha mencari tahu dari mana sumber api. Sama halnya ketika suatu persoalan menimpa perusahaan, *Public Relations* yang mengambil jalan untuk bersikap reaktif tidak memiliki tingkat sensitivitas yang tinggi terhadap signal-signal masalah yang muncul dan berpotensi berkembang ke arah krisis. Bahkan mereka tidak ingat apa yang menyebabkan situasi memburuk dan pada akhirnya kerap menjadi krisis. *Public Relations* jenis ini tidak memiliki radar yang mendeteksi potensi negatif ataupun positif dari suatu masalah.

Saat ini *Public Relations* tidak bisa lagi mengendalikan lingkungan, pikiran dan hati orang-orang yang ia butuhkan untuk dipengaruhi. Namun cara yang bisa dilakukan oleh praktisi *Public Relations* adalah membangun saling pengertian antara organisasi atau perusahaan yang diwakilinya dengan khalayak kunci. *Public Relations* perlu berkomunikasi dengan khalayak kunci melalui suatu proses dua arah. Sehingga *Public Relations* tidak hanya ingin publik menyadari apa yang ia ingin capai tetapi juga belajar tentang apa yang menjadi keprihatinan publik. Maka ketika *Public Relations* mengambil suatu tindakan dan sikap akan menyesuaikan dengan permasalahan yang menjadi kekhawatiran publik.

Sala satu cara terbaik yang dilakukan oleh *Public Relations* di tengah perubahan lingkungan yang semakin kompleks adalah berpacu dengan perubahan tersebut. *Public Relations* yang menjalankan sikap proaktif dengan sistem terbuka akan berusaha memanfaatkan peluang dengan mencari keuntungan di tengah perubahan lingkungan eksternal (Lawson, 2006: 56). Sikap proaktif ini ditunjukkan dengan menjalin hubungan dua arah dengan *stakeholders*. *Public Relations* yang bersikap proaktif akan berusaha menanggapi kebutuhan dan harapan publik, namun ia tetap tidak akan kehilangan kewajibannya untuk mencapai tujuan utama perusahaan. *Public Relations* akan menjadikan publik sebagai seorang mitra yang dapat saling berkerjasama.

Argenti (2009: 51) menjelaskan bagaimana perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis mempengaruhi komunikasi perusahaan. Kebanyakan pelaku bisnis hanya memusatkan perhatian pada langkah strategis terhadap bisnis mereka secara keseluruhan, namun hanya sedikit yang berpikir strategis mengenai sesuatu yang paling sering dilakukan yaitu bagaimana berkomunikasi. Publik semakin agresif menanggapi keberadaan perusahaan, *Public Relations* muncul untuk menjawab kebutuhan perusahaan dalam merespon perubahan dan mengatur aliran sistem komunikasi. *Public Relations* yang mampu bersikap proaktif akan mampu menepiskan anggapan negatif dari fungsi *Public Relations* terdahulu yang sarat dengan manipulasi informasi demi menjaga tujuan perusahaan dan menutup mata terhadap kepentingan publik.

Public Relations yang menerapkan fungsi manajemen dalam aktivitasnya merupakan *Public Relations* yang menjalankan sistem terbuka atau proaktif bukan *Public Relations* yang menjalankan sistem tertutup atau reaktif (Lawson, 2006: 56). Ruslan (2007: 33) mengungkapkan, banyak perusahaan yang saat ini menyadari tentang perlunya kerja sama, interaksi (hubungan) saling mempengaruhi dan interelasi (hubungan yang saling tergantung) antar karyawan dengan pimpinan, atau antar perusahaan dengan publiknya yang pada akhirnya sebagai titik penentu keberadaan perusahaan tersebut di tengah-tengah masyarakatnya dalam membangun hubungan baik yang saling bermanfaat (*mutual symbiosis*) dan saling mendukung (*mutual supporting*) atau saling menghormati (*mutual appreciation*) satu sama lainnya untuk menghindari konflik atau terjadi saling pertentangan kepentingan (*conflict of interest*).

C. METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Scrhamm tendensi utama dari studi kasus adalah mencoba untuk menjelaskan keputusan-keputusan mengapa studi tersebut dipilih, bagaimana mengimplementasikannya dan apa hasilnya (Yin, 2000: 17). Studi kasus digunakan sebagai strategi dalam penelitian ini untuk menjawab pertanyaan tentang “bagaimana” strategi yang ditempuh oleh Departemen PGPA sebagai *public relations* perusahaan dalam menyelesaikan kasus 7D-66 di mana terdapat sejumlah bangunan milik masyarakat yang dibangun di lahan konsesi perusahaan yang berbahaya. Dalam penelitian ini, metode studi kasus dipilih karena CPI memiliki kekhasan dalam menyelesaikan persoalan di zona merah.

Riset ini tidak mengutamakan besarnya populasi atau sampling bahkan populasi atau samplingnya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan dapat menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari sampling lainnya. Di sini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan analisa dokumen terkait.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Problematika dan Benturan Kepentingan di Zona Merah

Di antara tiga buah lapangan minyak utama yang dioperasikan oleh CPI di Riau, lapangan minyak yang berada di Kecamatan Minas, Kabupaten Siak, merupakan lapangan minyak terluas yang pernah ditemukan dan dioperasikan oleh CPI baik untuk kategori Asia Tenggara maupun kategori dunia. Sebagai daerah penghasil minyak, tak heran jika kita melihat banyaknya pipa penyalur yang membentang di sepanjang wilayah Kecamatan Minas. Jika dihitung dari lamanya CPI beroperasi di Riau, banyak sejumlah pipa penyalur yang telah rawan bocor dikarenakan faktor usia, sehingga kegiatan pergantian pipa harus terus dilakukan secara bertahap. Oleh karena itu penetapan jarak aman dari pipa penyalur perlu dilakukan untuk mengantisipasi risiko yang dapat ditimbulkan dari kebocoran pipa penyalur yang dapat berdampak langsung terhadap kehidupan masyarakat. Meskipun jarak aman ini telah ditetapkan, masih banyak masyarakat yang mengabaikan peringatan yang telah dikeluarkan oleh CPI. Bahkan wilayah pemukiman ini terus diperlebar masyarakat tanpa mempertimbangkan keselamatannya.

Perkembangan Kecamatan Minas dan sekitarnya menjadi kawasan pemukiman khususnya di sepanjang jalur lintas pipa migas merupakan sesuatu yang tidak bisa dielakkan. Kesulitan yang dialami oleh perusahaan adalah masyarakat bersikeras untuk tetap tinggal di area tersebut meskipun membahayakan jiwanya. Kondisi ini tidak jarang menyebabkan perselisihan panjang antara perusahaan dan masyarakat. Pada dasarnya, masyarakat mengetahui secara jelas bahwa lokasi yang mereka tempati merupakan lahan konsesi perusahaan. Masyarakat berani untuk

mendirikan tempat tinggal karena dianggap lahan tak bertuan. Kebutuhan yang tinggi atas kepemilikan lahan membuat masyarakat berani untuk mendirikan pemukiman di sekitar zona merah meskipun harus hidup berdampingan dengan pipa penyalur bertekanan tinggi.

Bagi perusahaan, kasus ini dikenal dengan istilah *land encroachment*. *Land encroachment* merupakan suatu tindakan ilegal seseorang atau sekelompok orang yang menduduki suatu wilayah yang bukan haknya yang telah dikuasakan oleh Pemerintah kepada perusahaan dalam hal pengelolaannya. Besarnya wilayah operasional CPI di Kecamatan Minas yang tidak sebanding dengan jumlah personel yang bertugas dalam proses pengamanan, menjadi salah satu peluang bagi masyarakat untuk memanfaatkannya. Kasus ini bukan hanya masalah pengamanan sejumlah wilayah operasi yang telah dikuasakan oleh pemerintah kepada CPI. Namun ada persoalan lain terkait dengan komitmen perusahaan untuk menjamin keselamatan masyarakat dan lingkungan atas operasinya di Riau. Keberadaan bangunan milik masyarakat di jalur lintasan pipa penyalur migas memang sangat mengkhawatirkan mengingat banyak sejumlah pipa yang telah rawan bocor. Jika persoalan ini tidak segera diselesaikan, tidak menutup kemungkinan akan terjadi ledakan pipa yang berdampak fatal terhadap masyarakat. Perusahaan juga tidak dapat langsung berdalih bahwa kesalahan berasal dari masyarakat yang secara jelas telah mengetahui bahwa lahan yang mereka gunakan merupakan lahan konsesi perusahaan yang berbahaya. Bagaimanapun juga, tudingan akan selalu mengarah kepada pihak perusahaan yang dinilai gagal dalam menjamin keselamatan operasinya.

Dari sekian banyak kasus yang terjadi di Kecamatan Minas, salah satu contoh kasus yang diangkat penulis dalam tulisan ini adalah kasus 7D-66. 7D-66 merupakan salah satu titik lokasi operasi perusahaan yang berada di Kecamatan Minas. Dalam kasus ini terdapat 17 buah bangunan milik masyarakat yang berada dalam kondisi yang sangat berisiko. Selain dibangun berdekatan langsung dengan pipa penyalur dan di bawah saluran listrik, pemukiman ini hanya berjarak 2-3 meter dari jalan raya. Saat itu, kasus ini menjadi prioritas perusahaan untuk segera diselesaikan mengingat tingginya tingkat risiko keselamatan di lokasi tersebut.

Dalam “kacamata” perusahaan, kasus ini dinilai sebagai salah satu bukti keberhasilan yang dilakukan oleh Departemen PGPA bersama tim internal terkait. Departemen PGPA berhasil mendapatkan dukungan penuh aparat pemerintah lokal dalam tindakan dan komunikasinya. Bukti keberhasilan Departemen PGPA adalah respon dan umpan balik yang diperoleh dari aparat Pemerintah Kecamatan Minas sebagai *stakeholders* kunci perusahaan untuk kasus ini. Pada saat itu, aparat Pemerintah Kecamatan Minas membentuk suatu tim terpadu untuk membantu perusahaan dalam proses penyelesaian.

Kebijakan perusahaan dalam mengatur jarak aman dari jalur lintas pipa penyalur bukanlah sesuatu yang tidak beralasan. Kebijakan ini telah ditetapkan oleh Kementerian Pertambangan dan Energi No.300.K/38/M.PE/1997. Kebijakan ini dibuat sebagai upaya pencegahan timbulnya bahaya yang berasal dari kegiatan operasi perusahaan seperti ledakan pipa yang dapat sewaktu-waktu terjadi pada pipa

penyalur yang telah rawan bocor. Kebijakan ini yang menjadi landasan utama CPI dalam upaya komunikasinya kepada masyarakat dan aparat pemerintah lokal.

Jika bangunan milik masyarakat tidak berada pada jarak aman sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka sudah pasti mereka berada pada zona merah. Zona merah atau zona bahaya ditetapkan oleh CPI sebagai batas di mana masyarakat tidak boleh mendirikan pemukiman di sekitar fasilitas-fasilitas perusahaan dalam bentuk apapun. Suyanto dari Departemen PGPA juga menjelaskan di tengah wawancaranya kepada penulis, bahwa apa yang selama ini dikomunikasikan perusahaan kepada masyarakat bukanlah sesuatu yang tidak beralasan. Karena faktanya masih banyak masyarakat yang beranggapan bahwa penetapan jarak aman ini hanya merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk memperlebar wilayah kerjanya. Penetapan ini diberlakukan oleh pemerintah untuk mengawasi operasi perusahaan migas di Indonesia. Untuk mematuhi peraturan ini, maka pesan komunikasi yang disampaikan oleh CPI kepada seluruh masyarakat khususnya yang berada pada zona merah, tidak bertolak belakang dari peraturan yang terjabar dalam pasal-pasal ini.

Dalam menyelesaikan persoalan ini, tidak dapat ditempuh dengan melakukan upaya bongkar paksa terhadap pemukiman masyarakat yang memang dibangun secara ilegal. Fokus utama persoalan ini bukan bagaimana membuat masyarakat “pergi” tetapi “mengerti”. Karena jika upaya bongkar paksa langsung dilakukan, maka justru akan menimbulkan konflik dengan masyarakat sehingga upaya resolusi semakin sulit untuk ditempuh. Inilah yang menyebabkan tidak semua persoalan di zona merah dapat diselesaikan melalui proses hukum. Apalagi persoalan ini berkaitan dengan hubungan perusahaan dengan masyarakat di sekitar wilayah operasinya. Oleh karena itu pentingnya menyelesaikan kasus ini secara proaktif sebelum keberadaan perusahaan dinilai sebagai “ancaman” bagi masyarakat.

Masalah yang dihadapi oleh CPI untuk kasus 7D-66 merupakan satu contoh menarik dimana perusahaan membutuhkan sentuhan lain dalam proses penyelesaian masalah di zona merah. Sentuhan itu adalah *public relations*. Mengapa *public relations*? Karena *public relations* adalah jembatan utama antara perusahaan dengan publiknya untuk memperoleh kesepahaman dan dukungan. Sentuhan lain ini terlihat di mana saat ini perusahaan tidak lagi dapat menggunakan pendekatan hukum untuk menyelesaikan persoalan. Pendekatan seperti ini sering memicu konflik dan persengketaan yang berlarut dengan masyarakat yang menyulitkan perusahaan dalam melakukan proses resolusi.

Banyak faktor yang menyebabkan munculnya persoalan di lokasi 7D-66 yang merupakan salah satu zona merah perusahaan. Salah satu faktor utama yang melatarbelakanginya yaitu kealpaan perusahaan mencegah persoalan ini ketika baru pertama kali muncul. Masyarakat yang menempati lokasi ini tidak langsung dalam jumlah yang banyak. Semula hanya satu hingga dua kepala keluarga. Namun dikarenakan tidak adanya perwakilan perusahaan yang mencegah secara proaktif, maka mulai berdatangan anggota masyarakat lain melakukan hal serupa. Kealpaan perusahaan dalam proses pencegahan inilah yang menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam melakukan proses penyelesaian kepada masyarakat.

Masyarakat merasa kecewa karena telah telanjur menggantungkan hidupnya di daerah ini. Kekecewaan ini ditambah dengan kenyataan pahit bahwa mereka harus kehilangan tempat tinggal yang telah sekian tahun ditempatinya.

Penyebab berikutnya yang menjadi akar persoalan di lokasi 7D-66 yaitu minimnya sosialisasi dan ketersediaan informasi. Minimnya sosialisasi yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengkomunikasikan tentang risiko keselamatan di zona merah menyebabkan kurangnya kesadaran masyarakat akan bahaya yang sewaktu-waktu dapat mengancam keselamatannya. Kesadaran akan risiko keselamatan tidak dapat terbentuk dalam waktu relatif singkat. Untuk menciptakan kesadaran itu diperlukan penyampaian informasi yang intensif tentang risiko keselamatan. Karena jika kesadaran sudah terbentuk maka dapat merubah perilaku masyarakat. Namun berbeda halnya dengan yang terjadi dalam kasus ini di mana kelemahan perusahaan dalam melakukan sosialisasi tentang bahayanya hidup berdampingan dengan pipa penyalur.

Keberadaan pemukiman masyarakat di jalur lintas pipa memang sangat mengkhawatirkan. Jaraknya yang berdekatan dengan pemukiman masyarakat bukan tidak mendatangkan bahaya yang amat fatal. Hal ini yang dikhawatirkan oleh perusahaan jika terus membiarkan masyarakat berada di sekitar pipa penyalur bertekanan tinggi. Untuk mengantisipasi ini, perusahaan melakukan upaya untuk memberikan pengertian kepada masyarakat agar dapat meninggalkan lokasi tersebut. Namun dikarenakan sekian tahun mereka berada di lokasi tersebut tanpa adanya upaya proaktif perusahaan untuk menginformasikan ancaman keselamatan, akhirnya masyarakat menunjukkan sikap skeptisnya dalam bentuk penolakan terhadap kebijakan yang diberlakukan oleh perusahaan.

Keberadaan Departemen PGPA sebagai jembatan komunikasi ketika perusahaan menghadapi masalah dengan publik eksternal, tidak mutlak dapat dijadikan sebagai tonggak keberhasilan perusahaan dalam menyelesaikan kasus ini. Dukungan dari seluruh tim terkait terutama dari internal perusahaan, justru memiliki peranan yang sangat penting. Karena kita menyadari bahwa kasus ini bukan hanya pekerjaan rumah bagi sebuah departemen semata. Apalagi kasus yang ditangani merupakan kasus dengan skala yang cukup besar. Pertarungan terbesar yang dilakukan oleh Departemen PGPA adalah mengupayakan proses penyelesaian yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

2. Merajut Peran *Public Relations* dalam Upaya Resolusi di Zona Merah : Proaktif atau Reaktif ?

Dalam menyelesaikan persoalan yang melibatkan antara CPI dan masyarakat di zona merah, *Public Relations* juga memiliki peranan strategis yang membantu perusahaan untuk keluar dari situasi yang sulit. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa memandang kasus ini tidak hanya sebagai suatu persoalan terkaitan batas-batas konsesi perusahaan yang tidak boleh dikembangkan oleh masyarakat. Namun lebih kepada upaya praktisi *Public Relations* dalam menciptakan saling pengertian antara perusahaan dan masyarakat. Persoalan ini sangat sensitif

karena berkaitan dengan kelangsungan hidup masyarakat. Oleh karena itu suatu pendekatan yang baik akan membuahkan hasil yang baik pula yang tidak akan merusak keselarasan hubungan antara perusahaan dan masyarakat di sekitar wilayah operasinya.

Proses penelusuran fakta merupakan bagian dari tahapan *Public Relations* dalam mendefinisikan masalah dan menemukan fakta. Hal ini sesuai dengan pendapat Cutlip, Center, dan Broom (2006:327) bahwa tahapan mendefinisikan masalah atau menemukan fakta pada dasarnya adalah fungsi inteligen yang dijalankan oleh *Public Relations* dengan mengumpulkan sejumlah informasi dan melakukan penelusuran secara langsung. Namun metode yang digunakan Departemen PGPA ini terbilang cukup lemah meskipun pada proses ini Departemen PGPA bisa mengumpulkan sejumlah fakta terkait persoalan.

Kelemahan ini dapat dilihat bahwa Departemen PGPA baru akan merespon kasus setelah menerima pengaduan. Metode ini dapat berhasil untuk menyelesaikan kasus-kasus yang sedang terjadi namun tidak efektif untuk mencegah pertumbuhan kasus baru. Dalam mendefinisikan masalah, Departemen PGPA menganggap persoalan di zona merah akan menjadi suatu masalah jika berkaitan dengan masalah keselamatan dan kebutuhan operasi. Sehingga untuk beberapa titik lokasi lain yang masalah keselamatannya belum mendesak tidak terlalu menjadi agenda prioritas perusahaan.

Proses mendefinisikan masalah ini tidak hanya sekedar proses mengumpulkan fakta kemudian dapat menentukan tindakan yang akan ditempuh. Proses ini harus dilakukan secara terus-menerus tidak hanya ketika situasi persoalan berubah menjadi krisis. Seperti yang diungkapkan oleh Lawson (2006: 55) bahwa salah ciri khas dari *Public Relations* yang proaktif adalah ia mampu mendefinisikan masalah ketika masalah itu masih berada pada level yang kecil. Artinya jika identifikasi dini dapat dilakukan, maka akan memberikan peluang bagi *Public Relations* untuk mempersiapkan tindakan korektif yang tepat.

Secara teoritis, proses mendefinisikan masalah dan menemukan fakta merupakan suatu langkah awal yang sangat penting dalam kegiatan *Public Relations* terutama dalam memecahkan suatu persoalan. Metode yang digunakan oleh Departemen PGPA adalah suatu metode informal dalam riset *Public Relations*. Cutlip, Center, dan Broom (2006:34) mengungkapkan bahwa saat ini metode informal masih mendominasi riset *Public Relations* meskipun metode ilmiah yang lebih maju sudah tersedia. Jika dilihat sebagai metode yang baik untuk mendeteksi dan mengeksplorasi situasi problem dan untuk uji awal riset dan strategi program, maka metode informal sangat berguna. Namun sayangnya metode ini hanya merepresentasikan opini dari sekelompok kecil masyarakat tertentu dan tidak mampu untuk menggambarkan situasi yang lebih luas.

Uraian diatas menunjukkan bahwasanya penggunaan metode yang digunakan oleh Departemen PGPA dalam tahapan penelusuran fakta merupakan salah satu bentuk metode informal yang dikembangkannya dalam merespon pertumbuhan kasus yang ada saat ini. Metode ini masih memiliki banyak kelemahan. Oleh karena itu,

Departemen PGPA tidak selamanya memosisikan diri sebagai penerima laporan semata. Ia juga harus banyak bertindak sebagai pelacak situasi tidak hanya ketika dibutuhkan saja.

Dalam ranah teoritis, *Public Relations* merupakan bagian dari pemikiran strategis. Ia diharapkan mampu menentukan kekuatan apa yang akan membantu atau menghalangi upaya mengejar tujuan dan merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diharapkan tersebut. Pada tahapan perencanaan, Departemen PGPA mempersiapkan perencanaan tindakan dan komunikasi yang ditempuhnya dalam upaya resolusi dengan masyarakat. Koordinasi dilakukan oleh Departemen PGPA baik koordinasi internal dan eksternal. Departemen PGPA juga menentukan siapa *stakeholders* kunci yang akan dilibatkan dalam proses penyelesaian nantinya.

Dalam tahap perencanaan ini juga ditentukan skala prioritas penyelesaian. Penentuan skala prioritas ini diperlukan mengingatkan tingginya pertumbuhan kasus tidak sebanding dengan jumlah personel yang bertugas dalam proses penyelesaian. Penentuan skala prioritas ini didasari oleh masalah keselamatan dan kebutuhan operasi. Kemudian selanjutnya Departemen PGPA akan merencanakan dan menentukan *stakeholders* kunci yang memiliki pengaruh kuat dalam membantu proses penyelesaian. Hingga saat ini *stakeholders* kunci yang selalu dilibatkan dalam proses perencanaan adalah aparat pemerintah lokal.

Kekuarangan dari proses perencanaan ini adalah bahwa praktisi *public relations* hanya memandang keterlibatan aparat pemerintah lokal sebagai penentu utama keberhasilan tindakan yang ditempuhnya. Sehingga hampir tidak ada keterlibatan masyarakat yang terlihat dalam proses perencanaan. Praktisi *public relations* menganggap bahwa jika dukungan aparat pemerintah lokal telah diperolehnya, maka secara otomatis akan terasa mudah untuk memperoleh dukungan dari masyarakat. Berdasarkan pernyataan Kearns dan Barat, partisipasi publik dalam pembuatan kebijakan perusahaan yang menyangkut kepentingan mereka dapat membantu perusahaan untuk menetapkan langkah strategi yang tepat. Sehingga ketika strategi ini dibawa ke tengah publik, perusahaan tidak akan sulit untuk mendapatkan penerimaan (Lerbinger, 2006: 75)

Public relations yang menjalankan model komunikasi dua arah menganggap bahwa input dari para *stakeholders* adalah sebuah bagian integral dari proses pengambilan keputusan. Model ini mengisyaratkan bahwa kelompok-kelompok masyarakat semakin dilibatkan untuk berpartisipasi dalam perencanaan perusahaan. Seringkali pemicu munculnya konflik adalah ketika masyarakat tidak pernah dilibatkan dalam perencanaan yang menyangkut kepentingan mereka.

Meskipun Departemen PGPA memiliki sederetan langkah yang ditempuh dalam proses perencanaan yang dilakukannya, namun tahapan ini dinilai belum mampu untuk menjembatani kepentingan publik. Tidak adanya keterlibatan masyarakat dalam proses perencanaan semakin mengurangi kepercayaan publik dalam tindakan yang ditempuh oleh perusahaan. Maka tidak salah ketika perusahaan melakukan pendekatan ke masyarakat selalui diawali oleh sikap skeptis dari mereka

Untuk menjembatani semua *stakeholders* yang terlibat, Departemen PGPA

melakukan koordinasi secara intensif dengan semua stakeholders terkait. Mulai dari mengkomunikasikan risiko keselamatan kepada masyarakat, rapat koordinasi, pertemuan berkala, *informasi gathering*, dan *focus group discussion*. Dalam menentukan langkah strategi yang akan diambil, diperlukan komunikasi intensif baik secara internal maupun eksternal. Sehingga semua bagian memahami fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.

Perusahaan saat ini harus lebih menyadari bahwa keterlibatan praktisi *Public Relations* yaitu Departemen PGPA dalam berurusan dengan masyarakat sangat penting. Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti mengungkapkan bahwa respon negatif masyarakat terhadap kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan dikarenakan selama ini masyarakat kurang dilibatkan secara kolaboratif. Pada kenyataannya tidak ada perwakilan dari perusahaan yang secara bersungguh-sungguh bertindak sebagai pendengar yang baik. Bertindak responsif bukan berarti perusahaan harus menyetujui semua masukan dari masyarakat. Tetapi lebih kepada suatu proses untuk memberikan isyarat kepada mereka bahwa perusahaan akan menggabungkan masukan dari mereka dalam setiap langkah dan tindakan yang akan dilakukannya.

Hal utama yang harus diperhatikan oleh praktisi *Public Relations* perusahaan adalah menciptakan dialog terbuka di mana masyarakat tidak hanya dilibatkan dalam tahap aksi dan komunikasi. Meskipun selama ini perusahaan memiliki anggapan bahwa strategi terampuh dalam proses resolusi adalah dengan memperoleh dukungan optimal pemerintah, namun tidak selamanya strategi ini mampu memecahkan semua permasalahan yang melibatkan antara perusahaan dengan masyarakat.

Suatu kenyataan pahit bahwa pada kenyataannya Pemerintah seringkali berpihak kepada dunia usaha, membuat banyak kepentingan masyarakat yang terabaikan. Pemerintah seringkali melempar tanggungjawab kepada *Public Relations* perusahaan untuk menyelesaikan segala sengketa yang ada. Padahal kelangsungan hidup masyarakat merupakan kewajiban utama pemerintah sebelum pada akhirnya juga menjadi tanggung jawab dunia usaha. Dalam kasus ini, kolaborasi yang transparan baik antara pemerintah, CPI, dan masyarakat dapat membantu penyelesaian masalah di zona merah yang berada di Kecamatan Minas.

Dalam menjalin relasi dengan pemerintah, kegiatan praktisi *Public Relations* tidak semata-mata untuk menghalalkan dan melancarkan setiap kegiatan perusahaan. Pemerintah bukan lembaga perlindungan disaat perusahaan terkena masalah dengan masyarakat. Namun, patut dicatat bahwa pemecahan dengan relasi kuat dari pemerintah ini sifatnya jangka pendek. Karena bagaimanapun juga sikap pemerintah yang cenderung selalu berpihak kepada dunia usaha telah membuat masyarakat selalu berprasangka “negatif” terhadap setiap keputusan yang dikeluarkannya terkait masalah yang melibatkan CPI dengan masyarakat di Kecamatan Minas.

Mendapatkan simpati masyarakat untuk dapat menerima kebijakan perusahaan bukanlah suatu perkara mudah. Apalagi mayoritas kasus yang terjadi di lapangan terbukti tidak dapat diselesaikan dengan penyelesaian hukum secara formal. Praktisi *Public Relations* perusahaan dituntut untuk mampu mengoptimalkan peranannya dalam menciptakan suatu iklim komunikasi yang kondusif antara pihak-

pihak yang terkait yaitu perusahaan, aparat pemerintah lokal, dan masyarakat. Jika CPI selalu tersandung masalah serupa artinya masyarakat menganggap bahwa kebijakan tersebut belum mewakili kepentingan mereka. Meyakinkan publik terhadap sebuah kebijakan sangat sulit apabila proses komunikasi dan pendekatan baru dilakukan setelah kebijakan itu diluncurkan.

Bagian terbesar di antaranya semuanya adalah bagaimana sebuah departemen *Public Relations* mampu mengevaluasi setiap langkah strategis yang ditempuhnya untuk selalu melakukan pembaharuan jika sebuah langkah sudah terbukti tidak efektif lagi. Ini merupakan salah satu ciri *public relations* proaktif dengan model sistem terbuka. Namun sayangnya, proses evaluasi ini tidak terlalu menjadi fokus perhatian bagi Departemen PGPA. Padahal proses evaluasi sangat penting dalam semua aspek praktik *Public Relations*. Proses evaluasi dapat memberikan masukan bagi *Public Relations* dalam melakukan perbaikan-perbaikan dalam langkah selanjutnya.

E. KESIMPULAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan tumbuh dan berkembang di tengah merosotnya kepercayaan publik atas prakteknya. Banyaknya praktek perusahaan yang tidak berpihak kepada kepentingan publik menciptakan persepsi negatif terhadap keberadaan perusahaan. Hubungan di antara keduanya yang identik dengan istilah “saling menguntungkan” tidak lagi terasa pas bagi publik. Publik menilai hanya segelintir dari kebijakan yang dilakukan perusahaan dapat menguntungkan mereka. Terkadang inilah yang menjadi kesulitan bagi perusahaan untuk memberikan kesepahaman dan pengertian kepada publik di tengah prasangka negatif yang telah telanjur tercipta di benak mereka. Untuk itu perusahaan membutuhkan sebuah fungsi yang dapat menjadi jembatan penghubung di antara keduanya. Fungsi ini dapat membangun dan memelihara hubungan antara perusahaan dengan publiknya.

Dengan kata lain, *Public Relations* berperan dalam membangun hubungan khususnya hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan sebagai instansi yang diwakilinya dengan publik secara luas. Penggunaan kata “saling” berarti menekankan bahwa tidak hanya perusahaan yang memperoleh keuntungan, namun begitu juga dengan publiknya. Meskipun *Public Relations* memiliki tujuan utama sebagai penunjang aktivitas perusahaan, ia tetap bersandar dalam kode etik sebagai profesional *Public Relations* yang juga tidak dapat menutup mata terhadap kepentingan publik. Praktek *Public Relations* jenis ini terbukti mampu berperan sebagai penasehat yang dapat memberikan masukan kepada perusahaan guna memperoleh dukungan publik. Dukungan publik terbentuk jika komunikasi yang terjalin di antara keduanya bersifat dua arah. Perusahaan tidak hanya berperan sebagai “pendengar” namun juga dapat memberikan umpan balik positif kepada publik.

Hubungan positif yang terjalin di antara keduanya mampu membantu menyelesaikan persengketaan perusahaan yang rumit. Seringkali yang menyebabkan terkendalanya upaya komunikasi perusahaan dikarenakan hubungan yang tercipta di antara keduanya hanya bersifat jangka pendek. Dalam memperoleh dukungan publik terhadap langkah strategis yang ditempuh oleh perusahaan, tidak lepas dari peran

komunikasi itu sendiri. Karena *Public Relations* juga dideskripsikan sebagai upaya komunikasi strategis yang terencana. *Public Relations* juga memiliki kemampuan dalam menjalin relasi dengan *stakeholders* kunci yang dianggap memiliki pengaruh kuat dalam setiap tindakan dan komunikasinya.

F. DAFTAR PUSTAKA

Abdurachman, Oemi. 1971. *Dasar – Dasar Public Relations*. Edisi Kedua. Bandung: Penerbit Alumni

Argenti, Paul A. 2009. *Corporate Communication Fifth Edition*. New York: Mc Graw Hill.

Coombs, W. Timothy. dan Sherry J. Holladay. 2010. *Public Relations Strategy and Application Managing Influence*. Inggris: Wiley Blackwell.

Covello, Vincent. 2009. Strategies for Overcoming Challenges to Effective Risk Communication. dalam Robert L. Heath, O’Hair and H. Dan (ed.). *Handbook of Risk and Crisis Communication*. New York: Routledge Taylor and Francis Group. hal. 143-167.

Cultip, Scoot M, dkk. 2006. *Effective Public Relations; Edisi IX*. Jakarta: Kencana.

Davis, Anthony. 2005. *Everything You Should Know About Public Relations*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Fawkes, Johanna. 2004. The Public Relations Handbook, 2nd Edition. dalam Alison Theaker (ed). *What is Public Relations*. Canada: Routledge.

Grunig, James E. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Kasali, Rhenald. 1994. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

Lawson, Russell. 2006. *The PR Buzz Factor: How using public relations can boost your business?*. United Kingdom: Kogan Page Limited.

Lerbinger, Otto. 2006. *Corporate Public Affair: Interacting With Interest Group, Media, and Government*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.

Rhee, Yunna. (2008) '*Risk Communication Management: A Case Study on Brookhaven National Laboratory.*' *Journal of Communication Management*. Vol. 12, No. 3, 224-242.

Ruslan, Rosady. 2007. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi (Konsep dan Aplikasi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.