

**MANAJEMEN KRISIS DIVISI HUBUNGAN PEMERINTAH DAN
MASYARAKAT (HUPMAS) DALAM MEMPERTAHANKAN
CITRA PT. PERTAMINA UNIT PENGOLAHAN II
DUMAI**

**Oleh: Ellyzabet Sihol Marito
ellyzabetsiholm08@gmail.com
Pembimbing : Dr. Nurjanah, M.Si**

Jurusan Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Riau
Kampus Bina Widya Jl. H. R Soebrantas Km12,5 Simp. Baru Pekanbaru 298294
Telp/Fax: 0761-63277

ABSTRACT

Crisis can be minimized with good crisis management from company management. Crisis management is one aspect that must be prepared and owned by the company to face a crisis that is usually unexpected or sudden, such as the crisis experienced by PT. Pertamina RU II Dumai is the company's exploding refinery that also disturbs the community and repeated and unpredictable since 2001, 2009, 2014 and 2017. Crisis management will succeed if supported by a good strategy from the company so that can maintain the company's image. Therefore, the purpose of this study is to determine the steps of crisis management and crisis management strategies undertaken division Hupmas PT. Pertamina Refinery Unit II Dumai.

The research method used is descriptive qualitative research. Data collection techniques used are in-depth interview techniques and documentation with six informants selected using purposive techniques. In this study the researcher uses grounded research methods or Miles and Huberman models for data analysis that is through the data reduction flow, data presentation and conclusion. To test the validity of the data obtained, the researchers used the triangulation technique.

The results of this research Hupmas crisis management PT. Pertamina Refinery Unit II Dumai has been good through five steps: identification, analysis, isolation, choosing strategy and implementation of crisis control and responsible to society through ongoing social responsibility. The step is supported by the existing strategy is to determine the potential crisis of the company that is refineries that can not function properly; identify affected audiences ie companies, communities, and local governments; as well as having the procedure followed.

Keywords: PT. Pertamina RU II Dumai, Crisis Management, Maintain Image

PENDAHULUAN

PT. Pertamina Unit Pengolahan II Dumai mulai beroperasi tahun 1971, memiliki kapasitas produksi yaitu 170.000 barrel/hari dan telah membantu dalam perkembangan dan kemajuan daerah khususnya kota Dumai dan sekitarnya serta memberikan andil yang besar bagi pemenuhan kebutuhan bahan bakar nasional. PT. Pertamina melakukan pelatihan terkait HSSE (*Health, Safety, Security and Environment*) untuk mengembangkan kompetensi dan keahlian dalam aspek HSSE. PT. Pertamina terus mendorong karyawan untuk memiliki sertifikasi terkait HSSE sesuai dengan fungsi dan tanggung jawabnya di dalam pekerjaan.

PT. Pertamina Dumai telah menerima dua penghargaan dalam bidang pengelolaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Penghargaan pertama yaitu pada tahun 2016 PT. Pertamina Dumai meraih K3 Awards 2016 yang diselenggarakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI. K3 Awards 2016 merupakan bentuk apresiasi pemerintah terhadap penyelenggaraan K3 oleh perusahaan yang berhasil menekan angka kecelakaan sampai nihil kecelakaan kerja dalam periode 2012-2015. Penghargaan kedua yaitu Zero Accident Award 2017 (periode 2014-2016) yang diterima dalam acara penutupan Peringatan Bulan K3 Nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI. Tentu dengan diterimanya penghargaan tersebut diatas karena PT. Pertamina Dumai mampu mengatasi krisis terbakarnya kilang pengolahan minyak tersebut dengan baik sehingga dianggap mampu *me-nihilkan* kecelakaan kerja. (Sumber:<http://www.pertamina.com/news-room/seputar-energi/>)

Meskipun PT. Pertamina Dumai telah mendapat penghargaan, memiliki

standar HSSE yang tinggi serta memiliki citra yang baik, namun kenyataannya PT. Pertamina Dumai pernah mengalami krisis, baik di internal maupun eksternal perusahaan. Salah satunya adalah pada tahun 2017, PT. Pertamina Dumai pernah mengalami krisis yaitu pada tanggal 12 Juni 2017 sekitar pukul 23.45 WIB pipa pembuangan gas kotor PT. Pertamina Dumai mengeluarkan semburan api yang sangat besar tidak seperti biasanya dan dari arah kilang terdengar suara kuat yang menggelegar dan mendesing sehingga membuat warga panik. Hal ini menimbulkan keresahan, kecemasan, dan kekuatiran masyarakat disekitar kilang minyak milik PT. Pertamina Dumai. Masyarakat cemas karena kilang tersebut sewaktu-waktu dapat menyebabkan ledakan hebat.

Pada tahun 2014, krisis besar juga pernah dialami oleh PT. Pertamina Dumai. Berdasarkan pemberitaan media LIPUTAN6.COM 17 Feb 2014, 01:05 WIB, warga Dumai dikejutkan dengan peristiwa terbakarnya kilang pengolahan minyak milik nasional ini sehingga membuat ratusan warga Dumai khawatir dan tumpah ruah di jalan guna menyaksikan peristiwa tersebut.

Berdasarkan pemberitaan diatas, penulis menemukan fakta bahwa kejadian serupa pernah dialami oleh PT. Pertamina Dumai. Dalam berita online fokusriau.com salah satu warga mengungkapkan bahwa sejak menetap tahun 1998 di Tanjung Palas, lebih kurang tiga kali beliau mendengar ledakan keras di Kilang PT. Pertamina Dumai. Pertama pada tahun 2001, kemudian 2009 serta terakhir 2014 yang merupakan kejadian paling besar yang pernah terjadi di PT. Pertamina Dumai. (<http://fokusriau.com/berita-dari-2001-3-kali-kilang-pertamina->

dumaimeledak.html diakses tanggal 06 September 2018, 10:54)

Dalam hal ini, krisis yang dialami oleh PT. Pertamina Dumai sudah berulang-ulang kali terjadi dan terus menimbulkan kepanikan warga atau masyarakat yang bertempat tinggal disekitar kilang minyak, karena permasalahan ini termasuk krisis yang akan terus menimbulkan ketidakpercayaan masyarakat kepada perusahaan. Hal ini disebabkan karena bahan produksi yang berpotensi untuk menghasilkan ledakan hebat, namun warga sudah meminta kepada PT. Pertamina Dumai untuk direlokasi dari tempat mereka. PT. Pertamina Dumai berdalih bahwa PT. Pertamina pusat mengambil keputusan bahwa PT. Pertamina belum memerlukan wilayah tempat tinggal warga tanjung palas tersebut. Adapun jumlah kepala keluarga di kelurahan Tanjung Palas adalah 2449 KK sedangkan yang bertempat tinggal sejajar dengan tembok pagar PT. Pertamina Dumai adalah sekitar 341 KK. (Sumber: wawancara dengan staff kelurahan Tanjung Palas, 06 Sep 2018)

Hupmas (Hubungan Pemerintah dan Masyarakat) PT. Pertamina Dumai mengambil langkah cepat dalam setiap mengalami krisis seperti yang telah dijelaskan diatas, yaitu dengan menghubungi lembaga-lembaga pemerintahan untuk melaporkan kejadian tersebut seperti kepada walikota Dumai dan kepolisian. Pada saat setiap kejadian, pihak kepolisian dan security pertamina diturunkan ke lokasi segera untuk mengamankan lokasi beserta masyarakat yang datang untuk melakukan protes. Pada kejadian tahun 2014, Hupmas PT. Pertamina Dumai beserta Polda Riau bahkan menghubungi tim ahli untuk membantu proses pengidentifikasian dan penyelidikan dan tidak melakukan

kegiatan lain yang berkaitan dengan lokasi kilang yang terbakar selama kurang lebih 30 hari. *Section head* humas (Hupmas) PT. Pertamina Dumai juga memberikan pernyataan singkat kepada media dengan cenderung sama dan konsisten yaitu tetap membenarkan kejadian dan akan memberikan keterangan lebih lanjut jika sudah di dalam dan dianalisa. (Hasil wawancara Bapak H.Yefrizon, 30 Mei 2017)

Dari hal di atas, penulis ingin mengetahui langkah-langkah yang dilakukan Hupmas (Hubungan Pemerintah dan Masyarakat) PT. Pertamina Dumai. Menurut Iriantara terdapat beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu: identifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, pilihan strategi, serta program pengendalian. Penulis memilih fokus penelitian yaitu manajemen krisis karena manajemen krisis merupakan salah satu aspek yang harus dipersiapkan dan dimiliki oleh perusahaan untuk menghadapi krisis yang biasanya bersifat tidak terduga atau mendadak. . Krisis juga erat kaitannya dengan citra perusahaan, jadi jika saat perusahaan mengalami krisis, dibutuhkan pengelolaan krisis yang baik sehingga tidak sampai merusak citra perusahaan yang telah dibangun selama bertahun-tahun.

Penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut tentang langkah-langkah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Pertamina UP II Dumai dalam menghadapi krisis yang dihadapi serta strategi yang dipilih perusahaan untuk menunjang langkah-langkah manajemen krisis yang dimiliki perusahaan. Penulis tertarik meneliti lebih lanjut dikarenakan krisis yang menimpa PT. Pertamina Dumai ini merupakan kasus yang besar dan berulang. Perusahaan tidak hanya harus mengatasi masalah internal (krisis yang berulang) tapi juga harus mengatasi massa yang bertempat

tinggal disekitar kilang minyak dengan tuntutan ingin dipindahkan dari lokasi tersebut

TINJAUAN PUSTAKA

Public Relations

Public Relations merupakan bagian terdepan pada setiap perusahaan ataupun instansi untuk menjembatani antara masyarakat dan perusahaan begitupun sebaliknya perusahaan dengan masyarakat. Bukan hanya sebagai ujung tombak organisasi ataupun perusahaan untuk berbicara di depan publik, ruang lingkup *Public Relations* begitu besar dan luas, karena bukan hanya menangani pihak internal saja melainkan juga menangani pihak-pihak eksternal organisasi.

Dalam proses komunikasinya, *Public Relations* tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga menerima informasi dari publiknya. Sifat timbal baliknya itu bukan hanya memberi, tetapi juga menerima. Jadi, untuk berkomunikasi dengan tiap-tiap publik akan menimbulkan dua jalur penghubung karena itu pula *Public Relations* harus ditulis dan diartikan jamak (dengan menambahkan 's' pada kata *relation*). (Suhandang, 2004: 45)

Dari pendapat definisi diatas, menurut peneliti pengertian *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang menjembatani khalayak baik khalayak internal perusahaan/organisasi maupun khalayak eksternal perusahaan/organisasi untuk mendapatkan saling pengertian, dukungan dan simpati serta kerja sama untuk memenuhi kepentingan bersama. Fungsi manajemen yang dimaksudkan diatas adalah fungsi manajemen yang berkelanjutan.

Secara umum *Public Relations* dapat diartikan sebagai penyambung lidah perusahaannya dalam hal mengadakan hubungan timbal balik

dengan pihak luar dan dalam perusahaan. Jadi tidak hanya bertugas sebagai saluran informasi dari perusahaan kepada publiknya, melainkan juga merupakan saluran informasi dari publik kepada perusahaan. Informasi yang datang dari publik itu merupakan opini publik sebagai umpan balik dari informasi yang diberikan perusahaan. Demikian pula fungsi *Public Relations* sebagai sumber informasi, tidak hanya bagian luar saja, melainkan juga merupakan sumber informasi bagi publik di dalam perusahaan, terutama bagi pimpinan perusahaan.

Rosady Ruslan dalam bukunya yang berjudul "Manajemen *Public Relations* dan Media Komunikasi" (2007: 20-21), menjelaskan bahwa dalam menjalankan kegiatannya *Public Relations* berperan sebagai berikut:

1) Penasihat Ahli

Seorang praktisi pakar *Public Relations* yang berpengalaman dan memiliki kemampuan tinggi dapat membantu mencari solusi dalam penyelesaian masalah hubungan dengan publiknya (*Public Relationship*). *Public Relations* pada praktiknya dapat membantu menjadi penasihat ahli dalam masalah yang dihadapi oleh instansi atau organisasinya.

2) Fasilitator Komunikasi

Praktisi komunikator *Public* atau *Relations* mediator untuk bertindak membantu sebagai pihak manajemen dalam hal untuk mendengar apa yang diinginkan dan diharapkan oleh publiknya. Disisi lain *Public Relations* harus mampu membangun hubungan baik kepada publiknya serta menjelaskan kembali harapan,

keinginan dan kebijakan organisasi atau instansi agar terjadi komunikasi timbal balik yang saling mendukung terciptanya pengertian dan menghargai antara kedua belah pihak.

3) Fasilitator Proses Pemecahan Masalah

Peranan praktisi *Public Relations* dalam proses pemecahan persoalan *Public Relations* ini merupakan bagian dari tim manajemen. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat (*adviser*) hingga mengambil tindakan eksekusi (keputusan) dalam mengatasi persoalan atau krisis yang tengah dihadapi secara rasional dan professional.

4) Teknisi Komunikasi

Berbeda dengan tiga peranan praktisi *Public Relations* Profesional sebelumnya yang terkait erat dengan fungsi dan peranan manajemen organisasi. Peranan *Communication Technican* ini menjadikan praktisi *Public Relations* sebagai *journalist* in resident yang hanya menyediakan layanan teknis komunikasi atau dikenal dengan *method of communication*.

Manajemen Krisis

Krisis merupakan suatu kejadian besar dan tidak terduga yang memiliki potensi untuk berdampak negatif maupun positif. Kejadian ini bisa saja menghancurkan organisasi dan karyawan, produk, jasa, kondisi keuangan dan reputasi. Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan

diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh dukungan publik.

Umumnya krisis dilihat sebagai suatu situasi atau kejadian yang lebih banyak punya implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya. Biasanya sebuah krisis mengganggu transaksi normal dan kadang mengancam kelangsungan hidup atau keberadaan organisasi. Krisis pada dasarnya adalah sebuah situasi yang tidak terduga, artinya organisasi umumnya tidak dapat menduga bahwa akan muncul krisis yang dapat mengancam keberadaannya. Sebagai ancaman ia harus ditangani secara cepat agar organisasi dapat berjalan normal kembali setelah itu.

Berdasarkan definisi diatas dapat dipahami bahwa krisis berdampak negatif terhadap organisasi. Organisasi yang memikirkan dampak negatif yang mungkin ditimbulkan dari suatu krisis akan berusaha untuk mempersiapkan diri sebelum krisis tersebut terjadi. Bahkan ada peluang dimana organisasi dapat mengubah krisis menjadi suatu kesempatan untuk memperoleh dukungan publik.

Iriantara (2004:116) mengatakan manajemen krisis ialah bentuk respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Respon tersebut antara lain dilakukan dalam konteks mengelola perubahan. Pada sisi lain, perubahan lingkungan yang tidak terduga memang sering terjadi di dunia ini, siapa yang membayangkan bahwa desas-desus bisa menghancurkan nama baik suatu perusahaan atau merk dagang sedemikian besar. Dalam hal kegiatan *Public Relations*, manajemen krisis merupakan salah satu aspek yang mendapatkan perhatian. Manajemen

krisis ini boleh dikatakan sebagai “bantalan” yang dipersiapkan oleh organisasi untuk menghadapi krisis yang sifatnya tidak terduga dan mendadak.

Menurut Prayudi, manajemen krisis merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (Prayudi, 2012:2). Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan perusahaan reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis.

Dari definisi tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terjadi tindakan-tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan yang dilakukan seorang *Public Relations* untuk mengatasi krisis yang menimpa organisasi atau perusahaan. Manajemen krisis juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan seorang *Public Relations* untuk memimpin, melakukan peranan komunikasi dan mengatur atau mengelola arus informasi untuk menciptakan pemahaman dari permasalahan, mengatasi krisis, kepentingan publikasi dan menciptakan citra positif bagi lembaga atau perusahaan yang diwakilinya. Manajemen krisis hendaknya dipersiapkan secara baik dan matang oleh *Public Relations*.

Keberhasilan dalam manajemen krisis membutuhkan kemampuan untuk melakukan antisipasi terhadap kondisi yang rentan serta kemungkinan munculnya keadaan darurat, keahlian dalam merencanakan strategi yang dapat merespon segala kemungkinan skenario keadaan darurat, pengenalan

terhadap krisis pada tahap yang paling awal serta kemampuan untuk merespon secepat mungkin sebagai bagian dari proses perencanaan manajemen krisis secara sistematis.

Strategi Manajemen Krisis

Perusahaan sebaiknya selalu memiliki rencana dalam menghadapi krisis dan menghindari keputusan yang justru akan membuat perusahaan terperosok lebih jauh dalam krisis. Manajemen harus tahu skenario terburuk yang akan terjadi dan mempunyai *contingency plan* dalam menghadapinya. Ada tujuh komponen yang harus diperhatikan dalam perencanaan strategi manajemen krisis menurut Prayudi (2012: 2) antara lain:

- a. Adanya mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Peran manajemen adalah dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. Dalam hal ini perlu dirancang suatu sistem peringatan dini berupa sistem pelaporan top down dan bottom up.
- b. Pengidentifikasian khalayak yang terpengaruh. Siapa saja yang terkena dampak langsung dan tidak langsung oleh krisis.
- c. Prosedur yang harus diikuti selama krisis. Biasanya bersifat daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah-langkah yang harus diikuti pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis dan prosedur komunikasi.
- d. Rencana kontingensi untuk melanjutkan aktivitas selama krisis. Berisi berbagai kemungkinan tentang fasilitas alternatif, pelayanan kepada pasar

- atau konsumen, atau kemungkinan menarik produk.
- e. Pengangkatan dan pelatihan tim manajemen krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan, seperti Public Relations, hukum dan produksi.
 - f. Rencana komunikasi krisis. Meliputi siapa saja yang akan ditunjuk menjadi juru bicara dan mengontrol informasi yang harus dikeluarkan agar tidak membingungkan khalayak sasaran, pemilihan media dan penentuan pesan yang akan dikomunikasikan.
 - g. Evaluasi terhadap krisis. Strategi manajemen yang baik setidaknya harus memperhatikan komponen-komponen diatas. (Prayudi, 2012:2)

Citra Perusahaan

Citra perusahaan di mata publik dapat terlihat dari pendapat atau pola pikir pada saat mempersepsikan realitas yang terjadi. Satu hal yang perlu dipahami sehubungan dengan terbentuknya sebuah citra perusahaan adalah adanya persepsi yang berkembang di benak publik terhadap realitas. Realitas dalam *Public Relations* adalah apa yang tertulis di media.

Frank Jefkins dalam bukunya *PR Technique*, menyimpulkan bahwa secara umum citra di artikan sebagai kesan seseorang/individu tentang suatu yang muncul sebagai hasil dari pengetahuan dan pengalamannya. Sedangkan menurut David A. Arker, John G. Mayer menyebutkan bahwa citra adalah seperangkat anggapan, impresi atau gambaran seseorang/sekelompok orang mengenai suatu objek bersangkutan. (Nova, 2011:298)

Penulis menarik kesimpulan bahwa citra adalah total persepsi publik

terhadap suatu objek (perusahaan) yang terbentuk melalui proses pengumpulan informasi dari beberapa sumber waktu. Setiap perusahaan harus mempunyai citra di masyarakat, dan citra itu sendiri harus berperingkat baik, sedang atau buruk. Dampak peringkat citra yang berlainan tersebut terhadap keberhasilan kegiatan bisnis dan pemasaran produk berlainan. Citra buruk melahirkan dampak yang negatif bagi operasi bisnis perusahaan dan juga dapat melemahkan kemampuan perusahaan untuk bersaing.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Riset kualitatif digunakan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya (Kriyantono, 2009: 56). Sedangkan tipe riset yang digunakan adalah tipe deskriptif dimana data yang didapatkan akan dianalisis dengan tujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta-fakta dan sifat-sifat subjek (Kriyantono, 2009: 67). Penelitian ini bersifat deskriptif karena penelitian ini berusaha memaparkan situasi atau peristiwa dan membandingkan data-data yang berhubungan dengan manajemen krisis untuk dijadikan bahan penelitian.

Penelitian ini menetapkan 5 (lima) orang subjek penelitian yang sudah didapatkan melalui metode *purposive sampling* yang berarti mencari informan yang dapat memberikan informasi sebanyak-banyaknya pada hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan tujuan penelitian., diantaranya adalah *Section head* Hubungan Pemerintahan dan Masyarakat PT. Pertamina Unit Pengolahan II Dumai tahun 2014 dan 2017 yaitu Bapak Yefrizon dan Bapak Agustiawan karena dianggap sebagai informan yang lebih mengetahui manajemen krisis yang dilakukan di

perusahaan, *staff* HSSE (*Health, Safety, Sacurity and Environment*) Bapak Binsar Butar-butur yang mengetahui peristiwa yang berkaitan dengan penelitian, masyarakat sekitar kilang 2 orang yaitu Bapak Mulyadi dan Ibu Nova.

Sedangkan objek penelitian dimaknai sebagai yang terkena aktivitas yang dilakukan subjek tersebut (Idrus, 2009: 91). Dalam hal ini, objek penelitian peneliti adalah manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Pertamina Dumai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Langkah-langkah Manajemen krisis Hupmas PT. Pertamina Dumai

Hupmas PT. Pertamina Dumai menganggap bahwa tahapan dasar untuk mengelola krisis sangatlah penting. Dalam menangani krisis, hupmas tidak bisa ada krisis baru bertindak, tapi hupmas PT. Pertamina Dumai memiliki manual. Artinya ada semacam petunjuk atau panduan yang didalamnya berisi persiapan menghadapi krisis. PT. Pertamina Dumai Memiliki Pedoman Penanggulangan Keadaan Darurat Terpadu serta Tata Kerja Organisasi (TKO) Komunikasi Eksternal Keadaan Darurat Kilang RU II untuk Evakuasi Masyarakat di Ring I Kilang.

Hupmas PT. Pertamina Dumai memiliki pedoman yang harus dipahami oleh masing-masing pembuat keputusan di dalam perusahaan. Pada saat terjadi suatu kejadian, di dalam panduan yang ada di PT. Pertamina tersebut bahkan telah ditentukan kejadian yang seperti apa yang sudah termasuk krisis, ada krisis kecil, menengah dan besar. Hal ini dikarenakan tolak ukur krisis yang berbeda-beda. Maka dari itu dari panduan yang ada dapat membantu pengidentifikasian krisis yang dilakukan hupmas PT. Pertamina Dumai dalam mengelola krisis yang terjadi.

Langkah kedua adalah analisa krisis yang merupakan langkah yang dilakukan untuk mengolah data dan informasi yang telah dikumpulkan pada langkah identifikasi krisis. Analisa krisis dilakukan dengan metode parsial atau analisis menyeluruh. Analisis ini dilakukan sebagai dasar untuk pengambilan tindakan yang tepat (Iriantara, 2004:124)

Pada langkah ini, hupmas PT. Pertamina Dumai melakukan rapat internal yang dilaksanakan oleh hupmas untuk menganalisa bersama pokok permasalahan yang didapat melalui langkah identifikasi krisis serta memilih tindakan yang tepat untuk mengatasinya. Langkah Hupmas PT. Pertamina Dumai dalam melakukan analisa krisis tersebut menggunakan metode 5W +1H yaitu mencari penyebab krisis, mengapa dan bagaimana terjadinya krisis, sejauh mana krisis terjadi, dimana mulai terjadi hingga siapa-siapa personil yang mampu diajak mengatasi krisis tersebut, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasinya.

Langkah selanjutnya, hasil analisa dari rapat yang sudah dilaksanakan hupmas akan diserahkan dan selanjutnya akan didiskusikan bersama General Manager. Hasil analisa Hupmas tidak serta merta diterima oleh General Manager dan diterapkan sebagai keputusan akhir. Keputusan akhir tetap ditangan General Manajer dengan dibantu oleh analisa yang telah didapat Hupmas melalui rapat yang telah dilakukan. Pada langkah ini, hupmas berperan sebagai penasihat ahli serta fasilitator dalam proses pemecahan masalah.

Melalui hasil diskusi hupmas dengan General Manager, maka keputusan dapat segera diambil dan dapat dilaksanakan. Keputusan yang diambil merupakan langkah yang tepat

untuk mengatasi atau meminimalisir krisis secara cepat, menunjuk juru bicara serta jawaban-jawaban yang mungkin akan ditanyakan oleh media atau masyarakat yang bersangkutan dengan krisis tersebut sehingga manajemen dianggap siap dan sigap dalam menangani krisis. Hupmas menganalisa krisis berdasarkan fakta-fakta yang didapat saat melakukan identifikasi ditambah dengan bantuan panduan krisis yang di miliki perusahaan. Dengan begitu, waktu dalam menganalisa krisis menjadi lebih singkat dan diharapkan tepat.

Langkah ketiga merupakan langkah mengisolasi krisis yang dilakukan oleh hupmas PT. Pertamina Dumai untuk mencegah agar krisis tidak meluas adalah membentuk dan mengarahkan tim manajemen krisis internal dan eksternal. Perusahaan dibantu oleh pihak-pihak luar perusahaan seperti pemerintahan dan juga pihak keamanan seperti kepolisian karena setiap krisis yang berkaitan dengan kilang sangat mengkhawatirkan masyarakat sekitar kilang PT. Pertamina Dumai sehingga dengan adanya bantuan dari pemerintah dan kepolisian maka hupmas dapat menambah referensi solusi yang dapat dilakukan dan tidak melanggar peraturan sehingga mengurangi kemungkinan penambahan masalah baru.

Sebelum langkah berkomunikasi dilakukan, setelah melakukan analisis dan mengisolasi krisis, penting untuk menentukan strategi. Hupmas PT. Pertamina Dumai memilih strategi yang disesuaikan dengan krisis yang dialami. Dalam hal ini, Hupmas PT. Pertamina Dumai memilih strategi generik adaptif yaitu mengambil langkah yang mencakup hal-hal yang lebih luas. Hupmas memilih untuk berkompromi dengan pihak yang terkait serta meluruskan citra sehingga tidak terjadi

kesalahpahaman antara pihak yang merasa dirugikan dengan perusahaan. Hupmas juga memilih strategi untuk berusaha membentengi perusahaan dengan sebaik-baiknya agar perusahaan tetap pada posisi dan citra yang baik sehingga dapat cepat dan sigap dalam menangani krisis. Pemilihan strategi tetap melalui diskusi bersama yang dilakukan hupmas bersama dengan General Manager.

Hupmas PT. Pertamina Dumai memahami bahwa krisis yang terjadi tidak hanya mempengaruhi hubungan perusahaan dengan publik eksternal, namun juga dapat mempengaruhi hubungan antar publik internal. Maka, hupmas melakukan langkah manajemen krisis yang terakhir yaitu Implementasi pengendalian krisis yang ditujukan untuk publik eksternal dan internal perusahaan. Untuk publik eksternal, target utamanya adalah masyarakat kota Dumai khususnya masyarakat yang bertempat tinggal dekat dengan kilang, sedangkan publik internal target utamanya adalah karyawan. Komunikasi krisis untuk karyawan bertujuan agar karyawan tenang dan lebih siap dalam menghadapi krisis. Pesan tersebut di sampaikan melalui internal meeting dan media intranet perusahaan, sementara untuk publik eksternal, hupmas PT. Pertamina Dumai menyampaikan pesannya melalui bertemu langsung maupun melalui pihak ketiga seperti kepolisian ataupun media.

Dalam manajemen krisis yang dilakukan oleh hupmas PT. Pertamina Dumai cenderung memilih melakukan kompromi, komunikasi serta menampung keluhan dari masyarakat. Hupmas PT. Pertamina Dumai melakukan kompromi dengan masyarakat dengan tujuan untuk mencapai solusi yang tepat dari kedua belah pihak.

Selain melakukan komunikasi dan kompromi, saat kejadian tersebut perusahaan juga menampung keluhan dari masyarakat untuk didiskusikan dengan pusat di Jakarta. Perusahaan menampung keluhan masyarakat karena perusahaan mengakui bahwa ketakutan masyarakat bukan tanpa alasan, perusahaan juga mengakui bahwa kilang PT. Pertamina berpotensi menimbulkan ledakan yang sangat besar dikarenakan baik bahan baku maupun hasil produksi merupakan bahan yang mudah meledak, namun perusahaan telah memiliki standard keamanan operasi kilang yang bertaraf internasional dan terus dilakukan kontrol berkala.

PT. Pertamina Dumai dapat mempertahankan citra yang baik dapat dilihat dari diterimanya penghargaan pada tahun 2016 dan tahun 2017 di bidang pengelolaan keselamatan dan kesehatan kerja. Penghargaan pertama yaitu pada tahun 2016 PT. Pertamina Dumai meraih K3 Awards 2016 yang diselenggarakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI. K3 Awards 2016 merupakan bentuk apresiasi pemerintah terhadap penyelenggaraan K3 oleh perusahaan yang berhasil menekan angka kecelakaan sampai nihil kecelakaan kerja dalam periode 2012-2015. Penghargaan kedua yaitu Zero Accident Award 2017 (periode 2014-2016) yang diterima dalam acara penutupan Peringatan Bulan K3 Nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Ketenagakerjaan RI. Diterimanya penghargaan tersebut diatas karena PT. Pertamina Dumai mampu mengatasi krisis terbakarnya kilang pengolahan minyak tersebut dengan baik sehingga dianggap mampu me-nihilkan kecelakaan kerja.

Masyarakat juga memiliki opini bahwa setiap terjadi krisis PT. Pertamina Dumai memiliki sikap yang responsif dan bertanggungjawab

terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan maupun masyarakat. Sikap responsif dan bertanggungjawab perusahaan ditandai dengan tindakan PT. Pertamina Dumai yang bersedia menemui masyarakat yang mengadakan demo damai ke perusahaan, menunjukkan kerendahan hati di depan masyarakat dengan menerima keluhan dan kritik masyarakat kepada perusahaan, serta sigap menyelesaikan permasalahan yang terjadi di kilang.

Strategi Manajemen Krisis

Menurut Prayudi, humas memiliki peran dalam meninjau kembali bidang-bidang kegiatan yang mudah menimbulkan krisis. humas harus memiliki mekanisme untuk menentukan krisis potensial yang ada dalam perusahaan. Adapun mekanisme yang dimiliki oleh PT. Pertamina Dumai dalam menentukan krisis potensial yang dimiliki adalah dengan melakukan tinjauan kembali bidang-bidang kegiatan yang ada di perusahaan yang akan mudah menimbulkan krisis.

Kegiatan yang menimbulkan krisis yang ada di perusahaan adalah kilang milik perusahaan yang bisa saja sewaktu-waktu bermasalah dalam operasinya. Hal tersebut menjadi krisis potensial perusahaan karena di luar kendali karyawan. Jika terjadi krisis, maka perusahaan dijadikan sebagai sasaran oleh media massa untuk memberitakan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan cenderung untuk menyudutkan perusahaan. Hal tersebut menjadi ancaman bagi PT. Pertamina Dumai karena akan menurunkan citra baik yang telah dimiliki oleh perusahaan.

Humas PT. Pertamina Dumai memahami bahwa krisis potensial yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat dihindari namun dapat diminimalisir yaitu dengan cara memaksimalkan kinerja untuk memantau kilang serta

membangun hubungan yang baik dengan media. Memaksimalkan kinerja untuk memantau kilang diharapkan dapat mengetahui lebih awal masalah yang terjadi pada dapur (kilang) sehingga dapat menangani langsung dengan cepat dan tepat atau dapat memberikan tanda bahaya ke masyarakat jika tidak dapat ditangani dengan cepat.

Membangun hubungan yang baik dengan media sangat penting dilakukan oleh Public Relations. Melalui media masyarakat luas dapat mengetahui kinerja ataupun masalah yang dihadapi oleh perusahaan sehingga bisa menjadi masalah jika media memuat berita negatif mengenai perusahaan kita. Hupmas PT. Pertamina Dumai dalam membina dan menjaga hubungan baik dengan media adalah dengan memberikan respon yang baik saat wartawan datang ke perusahaan untuk meminta informasi meskipun hupmas sedang sibuk-sibuknya.

Humas tidak akan rugi jika memberikan informasi apalagi berupa fakta yang ada dilapangan, karena dengan begitu akan mengurangi bahkan menghentikan spekulasi yang tersebar di luar perusahaan. Spekulasi itu misalnya terkait penyebab krisis, siapa yang salah, siapa yang mesti bertanggungjawab, siapa korbannya, bagaimana sikap perusahaan, dan berapa jumlah korban dan lain-lain. Media nantinya akan dibutuhkan oleh perusahaan untuk memberi informasi kepada masyarakat lebih luas mengenai fakta yang ada.

Krisis menimbulkan dampak bagi operasionalisasi perusahaan. Dampak ini dapat bersifat merusak atau negatif, seperti menghambat kinerja operasionalisasi perusahaan, penurunan kepercayaan publik, pemerintah dan publik tiada henti-hentinya memberikan perhatian besar atau bahkan

menginvestigasi perusahaan, serta mengancam reputasi dan nama perusahaan. Dampak tersebut dialami oleh PT. Pertamina Dumai selama mengalami krisis yang pernah terjadi pada perusahaan.

Selain menentukan krisis potensial yang dimiliki perusahaan, PT. Pertamina Dumai juga memiliki strategi yang sesuai dengan Prayudi yaitu dengan mengidentifikasi khalayak terpengaruh. Adapun khalayak terpengaruh atas terjadinya krisis pada PT. Pertamina Dumai adalah:

1. Perusahaan. Perusahaan terkena dampak secara langsung baik internal maupun eksternal. Adapun dampak yang dirasakan perusahaan adalah terhambatnya operasionalisasi perusahaan, apapun yang dilakukan perusahaan menjadi pusat perhatian, perusahaan dipandang negatif dan lalai serta mengancam citra perusahaan.
2. Masyarakat. Adapun masyarakat kota Dumai secara umum menjadi khalayak terpengaruh atas terjadinya krisis yang dialami perusahaan dan secara khusus masyarakat yang bertempat tinggal dekat dengan kilang yaitu masyarakat tanjung palas. Dengan terjadinya krisis tersebut masyarakat menjadi trauma dan khawatir untuk tinggal di rumah mereka.
3. Pemerintah. Pemerintah daerah memiliki tanggungjawab untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat serta berperan sebagai penengah antara masyarakat dengan perusahaan.

Dari khalayak terpengaruh tersebut, perusahaan dapat lebih memahami apa kerugian-kerugian yang dimiliki oleh khalayak-khalayak yang terkena dampak dari krisis yang dialami oleh perusahaan sehingga dapat mengetahui lebih jelas apa yang harus dilakukan serta dapat melakukan komunikasi empati kepada khalayak yang terpengaruh sehingga perusahaan dapat dinilai memiliki sikap yang peduli terutama kepada masyarakat yang dirugikan.

Strategi yang terakhir adalah dengan memiliki prosedur yang diikuti selama krisis. biasanya berisi daftar yang harus dikerjakan, rangkaian langkah yang harus diikuti, pembentukan pusat pengendalian krisis, tim manajemen krisis dan prosedur komunikasi. PT. Pertamina Dumai memiliki langkah manajemen krisis seperti yang telah dijelaskan sebelumnya yaitu ada langkah identifikasi krisis, analisa krisis, isolasi krisis, memilih strategi serta implementasi pengendalian krisis.

Krisis itu bersifat dinamis dan kompleks. Manual Prosedure dapat digunakan sebagai pedoman umum tetapi tetap harus menyesuaikan dengan situasi terkini yang dihadapi agar dapat mengelola krisis dengan baik. PT. Pertamina Dumai memiliki TKO (Tata Kerja Organisasi) serta Pedoman Penanggulangan Keadaan Darurat Terpadu yang menjadi Manual Prosedure dalam mengelola krisis, meskipun perusahaan tetap menyesuaikan dengan keadaan krisis yang dialami oleh perusahaan.

Langkah yang diikuti oleh Hupmas PT. Pertamina Dumai adalah begitu perusahaan mengalami krisis, hal pertama yang dilakukan oleh Hupmas adalah mengidentifikasi krisis yang terjadi dengan cara mendalami fakta-fakta yang ada di lapangan secara

menyeluruh, cepat dan tepat. Selanjutnya Hupmas akan menganalisa bersama melalui meeting internal yang dilakukan untuk mengetahui pokok permasalahan yang ada, kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi kedepannya serta solusi terbaik yang dapat mengurangi maupun menghentikan krisis yang dialami oleh perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah melakukan isolasi krisis yang berguna untuk meminimalisir krisis yang dihadapi serta mengurangi kejadian-kejadian baru ataupun spekulasi yang tersebar di luar perusahaan. Adapun isolasi krisis yang dilakukan dengan bantuan pihak ketiga yaitu pemerintah daerah serta kepolisian sebagai penengah dalam hubungan antara masyarakat dan perusahaan. Langkah selanjutnya adalah hasil analisa yang telah didapat oleh hupmas, didiskusikan kembali dengan General Manajer dimana pemegang pengambilan keputusan adalah ditangan manajer. Di tahap inilah, strategi dipilih untuk mengatasi krisis. PT. Pertamina Dumai memilih strategi adaptif yaitu berkompromi, komunikasi, menampung keluhan masyarakat serta mempersiapkan diri sebaik-baiknya.

Langkah terakhir adalah dengan melakukan implementasi pengendalian krisis yang sudah didiskusikan dengan General Manajer yaitu melakukan komunikasi dengan masyarakat baik secara langsung maupun melalui media massa dengan memberikan pengertian dan respon perusahaan terhadap apa yang telah terjadi.

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian pada Manajemen Krisis Divisi Hubungan Pemerintah dan Masyarakat (Hupmas) dalam Mempertahankan Citra PT. Pertamina Unit Pengolahan II Dumai dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Langkah dalam mengelola krisis yang dilakukan oleh Hupmas PT. Pertamina Dumai sudah cukup berjalan dengan baik dan sesuai dengan langkah mengelola krisis yang diungkapkan oleh Iriantara yaitu mengidentifikasi krisis, analisis krisis, isolasi krisis, memilih strategi serta implementasi pengendalian krisis. Adapun strategi yang dipilih oleh hupmas PT. Pertamina Dumai adalah strategi adaptif yaitu mengambil langkah yang mencakup hal-hal yang lebih luas. Hupmas memilih untuk berkompromi dengan pihak yang terkait serta meluruskan citra sehingga tidak terjadi kesalahpahaman antara pihak yang merasa dirugikan dengan perusahaan. Hupmas juga memilih strategi untuk berusaha membentengi perusahaan dengan sebaik-baiknya agar perusahaan tetap pada posisi dan citra yang baik sehingga dapat cepat dan sigap dalam menangani krisis. Sedangkan implementasi pengendalian krisis yang dilakukan yaitu menerapkan pilihan strategi yang telah dipilih yaitu melakukan kompromi dan komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung serta menampung keluhan dari masyarakat kepada perusahaan.
2. PT. Pertamina Unit Pengolahan II Dumai memiliki strategi yang saling dukung mendukung dengan langkah-langkah manajemen krisis yaitu dengan menentukan krisis potensial sehingga dapat meminimalisir kejadian berulang untuk kedepannya, menentukan khalayak terpengaruh agar lebih fokus dalam menangani khalayak

yang terkena dampak krisis, serta memiliki prosedur yang diikuti yaitu kelima langkah manajemen krisis. Perusahaan juga memiliki panduan atau crisis plan yang menjadi pedoman dalam melakukan identifikasi dan analisa krisis bahkan dalam proses pengambilan keputusan yaitu Pedoman Penanggulangan Keadaan Darurat Terpadu No:A-001/E12000/2016 Rev-1 dan TKO Komunikasi Eksternal Keadaan Darurat Kilang RU II untuk Evakuasi Masyarakat di Ring I Kilang B-019/E12702-SO REV.00.

Saran

1. Sebaiknya manajemen PT. Pertamina Dumai memiliki komitmen dengan janji perusahaan yang memberikan peringatan alarm jika terjadi kesalahan pada kilang milik perusahaan meskipun standard yang dimiliki sudah bertaraf internasional namun tetap saja kejadian yang berkaitan dengan kilang perusahaan sangat menakutkan bagi masyarakat Dumai khususnya masyarakat yang bertempat tinggal dekat dengan kilang.
2. Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan kepada pembaca untuk mengetahui lebih lanjut mengenai komunikasi krisis khususnya langkah manajemen kriss agar bermanfaat dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2007. Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya) Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Iriantara, Yosol. 2004. Manajemen Strategi Public Relations. Jakarta: Ghalia

Kasali, Rhenald. 2003. Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia. Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafiti

Kriyantono, Rakhmat. 2009. Teknik Praktis Riset Komunikasi. Malang: Prenada Media Group

-----, 2015. Public Relations, Issue & Crisis Management (Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif). Jakarta: Kencana

Nova, Firzan. 2009. Crisis Public Relations (Bagaimana Public Relations Menangani Krisis Perusahaan). PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta

-----, 2011. Crisis Public Relations (Strategi PR Menghadapi Krisis, Mengelola Isu, Membangun Citra, dan Reputasi Perusahaan). PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta

Prayudi. 2012. Public Relations Strategik. Yogyakarta: Komunikasi UPN Press

Ruslan, Rosady. 2007. Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada

-----, 2002. Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi (Konsep dan Aplikasi). Jakarta: Raja Grafindo Persada

-----, 2003. Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Suhandang, Kustadi. 2004. Public Relations Perusahaan (Kajian,

Program, Implementasi). Bandung: Penerbit Nuansa

Skripsi dan Jurnal

Sembiring, Epiyani. 2015. Strategi Manajemen Krisis Humas PTPN-V Terkait Pemberitaan Konflik antara Perusahaan dengan Masyarakat. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Riau. Pekanbaru

Septariani, Atika. 2009. Manajemen Krisis PT. Megasari Makmur dalam Menghadapi Krisis Akibat Isu Kandungan Zat Berbahaya pada Obat Nyamuk Hit Cair dan Aerosol. Universitas Mercu Buana. Jakarta

Wisudani, Nur Alinie. 2009. Manajemen Krisis Public Relations PT. Pertamina (Persero) Unit Pengolahan IV Cilacap (Studi Kasus tentang Manajemen Krisis oleh Hupmas PT. Pertamina UP IV Cilacap Pasca Perolehan Predikat Hitam dalam Program Audit "PROPER" Periode Tahun 2002-2003). Universitas Airlangga. Surabaya

Sumber Lain

(<http://www.pertamina.com/en/our-business/downstream/refinery/refinery-unit/refinery-unit-ii/>). Diakses pada tanggal 25 Mei 2017 Pukul 13.47 WIB

<http://www.pertamina.com/news-room/seputar-energi/ru-ii-dumai-raih-zero-accident-award-2017/> diakses pada tanggal 27 Juli 2017 pukul 10.30 WIB

<http://www.pertamina.com/news-room/seputar-energi/pertamina-ru-ii-dumai-raih-k3-awards-2016/> diakses pada tanggal 27 Juli 2017 pukul 10.32 WIB