

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Dalam menjalankan sebuah organisasi, banyak faktor yang dibutuhkan agar organisasi berjalan dengan baik sesuai dengan harapan. Faktor – faktor tersebut dapat berupa top manajemen yang terdiri dari eksekutif – eksekutif dan juga karyawan. Selain itu, ada satu hal yang sangat penting dalam kelangsung hidup sebuah perusahaan yakni masyarakat. Setiap bagian dalam organisasi memiliki tugas dan fungsi masing – masing, dan yang bertanggung jawab dalam menangani masyarakat adalah *public relations* (PR). Di sini, praktisi *public relations* diharapkan bisa mewujudkan strategi – strategi mereka ke dalam bentuk aktivitas ke-PR-an yang terkait dengan upaya untuk bertahan di tengah persaingan yang ketat. Oleh karena itu peran PR diharapkan penting bagi sebuah organisasi.

Pengertian PR itu sendiri adalah *the management of communication between an organization and its public*, di mana *public relations* sebagai kegiatan pengelolaan komunikasi berbagai publiknya, seperti yang diungkapkan oleh Grunig dan Hunt dalam Gusti Putra (1992 : 2). Sama halnya dengan yang dikemukakan Dr. Lex Harlow dalam Ruslan (2007 : 88) bahwa *PR activity is management of communication between an organization*

*and its public* (aktivitas PR merupakan manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya).

Jadi, PR adalah suatu lembaga atau perorangan yang bertugas melakukan hubungan baik ke dalam dan ke luar perusahaan untuk memperoleh pengertian, kepercayaan dan *goodwill* dari masyarakat dengan menggunakan strategi yang dimiliki. PR berfungsi menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antar lembaga/organisasi dengan publiknya, baik intern maupun ekstern dalam pencapaian pengertian, menumbuhkan motivasi publiknya. Adapun PR diharapkan bisa menjadi mata, telinga dan tangan kanan pimpinan puncak perusahaan.

Fungsi PR sebagai jembatan antara perusahaan dengan publiknya menunjukkan bahwa sebuah organisasi tidak akan mampu berdiri sendiri tanpa dukungan publik. Dukungan dari publik sangat penting karena akan mempengaruhi kesuksesan sebuah organisasi. Dukungan tersebut berupa kepercayaan terhadap kredibilitas sebuah organisasi tersebut. Untuk mendapatkan kepercayaan tersebut, sebuah organisasi harus memiliki citra yang baik.

Pengertian citra itu sendiri abstrak atau *intangibile*, tetapi wujudnya bisa dirasakan dari penilaian dan rasa hormat dari publik sekelilingnya atau masyarakat luas terhadap perusahaan dilihat sebagai sebuah badan usaha atau personelnnya yang baik, dipercaya, profesional dan dapat diandalkan dalam

pemberian pelayanan yang baik (Ruslan, 1994 : 66). Menurut Ruslan, citra merupakan tujuan pokok sebuah organisasi. Terciptanya suatu citra organisasi yang baik di mata khalayak atau publiknya akan banyak menguntungkan (Ruslan, 1994 : 66).

PT Perkebunan Nusantara XIII (Persero) disingkat PTPN XIII adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) didirikan pada tgl. 11 Maret 1996. PTPN XIII merupakan penggabungan dari Proyek Pengembangan 8 (delapan) Eks PTP yaitu PTP VI, VII, XII, XIII, XVIII, XXIV-V, XXVI dan XXIX yang semuanya berlokasi di Kalimantan. PTPN XIII sendiri berkantor pusat di Pontianak, Kalimantan Barat dan memiliki dua unit kerja, yaitu DKB 1 (Distrik Kalimantan Barat 1) dan DKB 2 (Distrik Kalimantan Barat 2). Kedua unit kerja ini mengepalai beberapa kebun milik PTPN XIII.

PTPN XIII bergerak pada bidang usaha agroindustri. Komoditas utama yang dikelola PTPN XIII yaitu kelapa sawit dan karet. Arah pengembangan kelapa sawit dilakukan melalui usaha horisontal dan vertikal. Pengembangan horisontal melalui perluasan areal terutama kebun plasma mengingat luas wilayah Kalimantan dengan iklim tropis sepanjang tahun masih terbuka untuk memperluas areal perkebunan. Sedang pengembangan yang bersifat vertikal merupakan strategi membangun *Down Stream Industry*, di mana di dalamnya terdapat Industri Fraksinasi, *Refinery*, Oleo Kimia, dan Industri Pemanfaatan Sisa Olahan. Pada penelitian ini, peneliti akan

memfokuskan penelitian pada isu lingkungan hidup yang dihadapi PTPN XIII. Sebagai perusahaan BUMN yang memiliki komoditas utama kelapa sawit dan karet, PTPN XIII sangat rentan diterpa isu lingkungan hidup. Mulai dari isu penggundulan hutan sehingga merusak tempat tinggal orang utan, pemanasan global, degradasi dan konversi hutan, limbah yang merusak lingkungan tempat tinggal penduduk sekitar daerah kebun, tercemarnya air – air dari hasil penebangan pada saat dihanyutkan ke hilir yang dapat merusak habitat ikan dan penghidupan nelayan, isu ancaman terhadap keanekaragaman hayati serta isu tentang pengadaaan lahan yang diambil dari lahan rakyat yang merugikan rakyat.

Pemberitaan – pemberitaan tersebut hangat diperbincangkan di berbagai media massa. Seperti pada artikel *online* yang dimuat di Neraca.co.id pada Selasa, 2 Oktober 2012 lalu berjudul “Kinerja Industri Sawit Kalbar Terhadap Sejumlah Masalah”. Kemudian pada artikel yang dimuat di Pos Kota pada Selasa, 16 Oktober 2012 berjudul “750 Orang Utan Dibantai Demi Perkebunan Kelapa Sawit”. Masalah lingkungan ini menjadi isu berkepanjangan yang bila tidak ditangani dengan baik akan berakibat pada turunnya citra perusahaan.

Munculnya isu ini disebabkan oleh ketidakpuasan sekelompok masyarakat. Ketika keinginan, kebutuhan, harapan dan kepentingan publik diabaikan, maka berbagai isu akan merebak (Nova, 2011 : 240). Permasalah

lingkungan hidup yang dihadapi oleh PTPN XIII merupakan permasalahan yang kompleks yang saat ini harus dihadapi oleh perusahaan. Penelitian *Greenpeace* mengungkapkan pengadaan lahan sawit baru meningkat dikarenakan tuntutan akan minyak kelapa sawit untuk berbagai kebutuhan mengalami kenaikan. Indonesia sebagai produsen minyak kelapa sawit terbesar didunia juga adalah salah satu negara dengan laju deforestasi tertinggi di dunia. Temuan *Greenpeace* paling mutakhir mengungkapkan bukti terus berlangsungnya pengrusakan hutan di Indonesia, tepatnya di Papua, Kalimantan dan Riau. Hal ini tentunya juga mempengaruhi kehidupan satwa liar yang memiliki habitat di hutan tersebut seperti misalnya orang utan. Hal – hal ini kemudian berkembang menjadi isu sensitif terhadap organisasi. Isu – isu tersebut kemudian berakibat pada turunnya citra perusahaan sawit, termasuk pula PTPN XIII. Berikut komentar salah satu masyarakat yang dimuat pada harian Pos Kota,

*“Habitat orang utan itu terancam ketika izin konversi perkebunan kelapa sawit diberikan.”*

Selain berita di atas, berikut komentar dari masyarakat yang berkaitan dengan masalah lahan pertaniannya yang dimuat di AntaraNews.com,

*“Saya pernah mencoba menanam padi, cabai, serta jagung, namun hasilnya sangat mengecewakan dengan jumlah produksi tiga kali lebih rendah jika dibandingkan dengan lahan yang tidak mempunyai tanaman sawit di sekitarnya.”*

Berikut juga komentar dari salah satu masyarakat yang juga dimuat di AntaraNews.com,

*“Saya akui keberadaan perkebunan sawit tidak merusak hutan, namun berdampak pada berkurangnya kelestarian satwa.”*

Tujuh perkebunan kelapa sawit milik PTPN XIII, yang sebagian besar belum dikembangkan, terletak berbatasan dengan Taman Nasional Danau Sentarum di Kalimantan Barat. Kawasan taman nasional seluas 132,000 hektar ini merupakan situs lahan basah internasional di bawah Konvensi Ramsar. Beberapa konsesi kebun kelapa sawit tersebut langsung berbatasan dengan Taman Nasional ini. Tim investigasi *Greenpeace* mendokumentasikan pembukaan hutan baru di dalam kawasan *excavator* Taman Nasional Danau Sentarum, Kalimantan Barat. Ketika berbicara dengan *Greenpeace*, Kepala Taman Nasional Danau Sentarum, Soewigno, menyatakan kekhawatirannya terhadap pengembangan perkebunan kelapa sawit PTPN XIII dan operator lainnya. Menurutnya pembukaan dan penanaman akan merusak flora, fauna, dan habitat lain di wilayah danau serta akan berdampak buruk pada kehidupan para nelayan di sekitarnya. Sama seperti anggota masyarakat sekitar, Soewigno, juga mengkhawatirkan dampak perkebunan terhadap perikanan dan, termasuk tercemarnya sumber-sumber air dari hasil penebangan pada saat dihanyutkan ke hilir. Perikanan adalah industri kunci di Danau Sentarum, yang memasok kebutuhan protein ke sebagian besar propinsi Kalimantan Barat dan menghidupi masyarakat di sekitar Taman

Nasional. PTPN XIII dinilai sebagai perusahaan yang mengabaikan kepentingan publik

Isu – isu yang telah disebutkan sebelumnya, jika dibiarkan terus menerus dapat menjadi krisis bagi PTPN XIII. Dalam hal inilah, aktivitas PR harus dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi isu yang berkembang sebelum akhirnya meluas dan berdampak pada citra PTPN XIII.

Dalam “*Crisis Public Relations*” dalam Nova (2011 : 239), dikatakan bahwa isu adalah peristiwa yang terjadi di luar kendali perusahaan, yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan, *core business*-nya dan keberadaan perusahaan yang mungkin memerlukan respon tertentu dari perusahaan. Merupakan tanggung jawab PR untuk melakukan langkah – langkah untuk meneliti mengenai isu – isu terkait dengan organisasi.

Dalam menangani isu diperlukan manajemen isu agar isu yang dihadapi dapat diatasi dengan benar. Dalam buku “*Crisis Public Relations*” (Nova, 2011 : 241 – 242), tujuan manajemen isu adalah untuk mengelola isu yang beredar di publik. Barry Jone dan W. Howard Chase mendefinisikan manajemen isu sebagai sebuah alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut sebelum isu – isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas.

Berawal dari permasalahan tersebut, peneliti ingin mengetahui bagaimana PR PTPN XIII dapat mengelola isu – isu yang melanda organisasi. Untuk itu peneliti mengambil topik *Strategi Manajemen Isu PTPN XIII Kalimantan Barat*.

#### **B. RUMUSAN MASALAH**

Bagaimana strategi manajemen isu PTPN XIII Kalimantan Barat?

#### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Untuk mengetahui strategi manajemen isu PTPN XIII Kalimantan Barat .

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Penelitian ini memiliki manfaat, meliputi:

##### 1. Akademis

Penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan ilmu komunikasi khususnya dalam riset manajemen isu.

##### 2. Praktis

a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada perusahaan dalam menentukan kebijakan *public relations* khususnya untuk memahami pentingnya manajemen isu dalam menciptakan citra positif perusahaan.

- b. Bagi peneliti, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan referensi mengenai dunia kehumasan terutama riset manajemen isu dalam sebuah perusahaan BUMN.

## E. KERANGKA TEORI

### 1. *Public Relations*

Menurut Cutlip, dkk (2006 : 1), *public relations* merupakan fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik, bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalannya.

Sedangkan definisi menurut Grunic: *Public relations as the management of communication between an organization and its public*. Menurut *The British Institute of Public Relations* (dalam Ruslan, 2007 : 16), melihat bahwa praktik *public relations* adalah memikirkan, merencanakan dan mencurahkan daya untuk membangun dan menjaga saling pengertian antara organisasi dan publiknya.

Frank Jefkins mendefinisikan *public relations* adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu kedalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan – tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian (Jefkins, 2002 : 9).

Baskin, Otis et al (2004 : 5) mendefinisikan:

*Public relations is a management function that helps achieve organizational objectives, define philosophy and facilitate organizational change. Public relations practitioners communicate with all relevant internal and external public to develop positive relationship and to create consistency between organizational goals and societal expectation* (PR adalah sebuah fungsi manajemen yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan berkomunikasi dengan public internal dan eksternal untuk mengembangkan sebuah hubungan yang positif).

Definisi – definisi di atas tersebut memiliki unsur yang sama yaitu usaha dalam menjalin hubungan dengan publik. Jadi, *public relations* dapat diartikan tidak hanya sebagai fungsi manajemen yang melekat pada organisasi tetapi juga sebagai fungsi komunikasi yang bertugas membangun dan mempertahankan hubungan serta pemahaman yang saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya.

Untuk memperjelas apa yang menjadikan PR penting di dalam suatu organisasi, dapat dilihat seperti yang dijelaskan oleh Fraser P. Seitel (1995 : 8) bahwa PR pada intinya memiliki dua tujuan yaitu untuk:

a. Menginterpretasikan Perusahaan Kepada Publik

Bagaimana upaya PR secara aktif untuk mendeskripsikan manajemen (perusahaan) kepada publiknya secara nyata – nyata

agar mengetahui dan mengerti bahwa perusahaan memiliki kegunaan dan tanggung jawab sosial yang ditujukan untuk mencapai keuntungan bersama antara perusahaan dan publiknya tanpa menutup – nutupi dari kebenaran yang ada.

b. Menginterpretasikan Publik Kepada Perusahaan

Disini PR berfungsi sebagai jembatan komunikasi agar perusahaan dapat mengetahui respon yang ada dari publik, proses – proses yang ada dan pasca layanan perusahaan terhadap publik. Apakah publik benar – benar sudah mendapatkan keuntungan. Dengan kata lain perusahaan bersedia menerima masukan dari publiknya.

## 2. Manajemen Issue

a. Definisi

Terminologi “*issues management*” pertama kali dipublikasikan oleh W. Howard Chase pada tanggal 15 April 1976 dalam *newsletter*-nya “*Corporate Public Issues and Their Management*” Volume 1 No. 1. *Newsletter* tersebut, sekarang sering disebut CPI, menyebutkan bahwa tujuan-tujuan manajemen isu adalah untuk memperkenalkan dan memvalidasikan suatu penetrasi dalam desain dan praktek manajemen korporat dengan tujuan untuk setidaknya

mengelola isu publik korporat sebaik atau bahkan lebih baik dibandingkan manajemen tradisional dari operasional yang hanya memikirkan keuntungan saja. Ia juga berkata bahwa isi *newsletter*-nya akan menggiring pembacanya pada revisi dasar atas praktek-praktek yang berbiaya tinggi dan tak sesuai dari jajaran staff manajemen tradisional. Ditambahkannya bahwa pada masa ini hanya ada satu manajemen dengan satu tujuan: bertahan hidup dan kembali pada kapital yang cukup untuk memelihara produktivitas, apapun iklim ekonomi dan politik yang tengah berlangsung. (Caywood, 1997:173).

Bersama rekannya, Barry Jones, Chase mendefinisikan manajemen isu sebagai ‘sebuah alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan (dalam suatu masyarakat populis yang mengalami perubahan tanpa henti) serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut Sebelum isu - isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas.’ (Regester & Larkin, 2003:38).

Di tahun 1992 pada acara “*Public Relations Colloquium*” yang disponsori oleh firma public relations dari *Nuffer, Smith, Tucker, Inc. San Diego State University* dan *Northwestern University’s*

*Medill Scholl of Journalism*, sekelompok praktisi PR mengembangkan sebuah definisi yang berorientasi pada tujuan:

“Manajemen isu adalah proses manajemen yang tujuannya membantu melindungi pasar, mengurangi resiko, menciptakan kesempatan-kesempatan serta mengelola imej sebagai sebuah aset organisasi bagi manfaat keduanya, organisasi itu sendiri serta *stakeholder* utamanya, yakni pelanggan/konsumen, karyawan, masyarakat dan para pemegang saham” (Caywood, 1997:173).

Para pakar PR Indonesia mengartikan manajemen isu sebagai “fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap masyarakat, baik internal maupun eksternal, mengidentifikasi hal-hal atau masalah yang patut dikhawatirkan dan melakukan usaha-usaha ke arah perbaikan”. Selain itu, mereka juga mengartikannya sebagai “suatu usaha aktif untuk ikut serta mempengaruhi dan membentuk persepsi/pandangan/opini dan sikap masyarakat yang mempunyai dampak terhadap perusahaan” (Wongsonagoro, 1995).

#### b. Pengertian Isu

Menurut dua pakar di AS, Hainsworth dan Meng, sebuah isu muncul “sebagai suatu konsekuensi atas beberapa tindakan yang dilakukan, atau diusulkan untuk dilakukan, oleh satu atau beberapa pihak yang dapat menghasilkan negosiasi dan penyesuaian sektor swasta, kasus pengadilan sipil atau kriminal, atau dapat menjadi

masalah kebijakan publik melalui tindakan legislatif atau perundangan.” Chase & Jones menggambarkan isu sebagai ‘sebuah masalah yang belum terpecahkan yang siap diambil keputusannya’ (*‘an unsettled matter which is ready for decision’*). Pakar lain mengatakan bahwa dalam bentuk dasarnya, sebuah isu dapat didefinisikan sebagai ‘sebuah titik konflik antara sebuah organisasi dengan satu atau lebih publiknya’ (*‘a point of conflict between an organization and one or more of its audiences’*). (Regester & Larkin, 2003:42).

Sementara Heath & Nelson (1986) mendefinisikan isu sebagai ‘suatu pertanyaan tentang fakta, nilai atau kebijakan yang dapat diperdebatkan’ (*‘a contestable question of fact, value or policy’*).

Definisi sederhana lainnya menurut Regester & Larkin (2003:42) bahwa sebuah isu merepresentasikan ‘suatu kesenjangan antara praktek korporat dengan harapan-harapan para *stakeholder*’ (*‘a gap between corporate practice and stakeholder expectations’*). Dengan kata lain, sebuah isu yang timbul ke permukaan adalah suatu kondisi atau peristiwa, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang jika dibiarkan akan mempunyai efek yang

signifikan pada fungsi atau kinerja organisasi tersebut atau pada target-target organisasi tersebut di masa mendatang.

Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai yang tengah berlangsung dalam kehidupan masyarakat. Munculnya sebuah isu dapat disebabkan oleh (Nova, 2011 : 239 – 240):

1. Ketidakpuasan sekelompok masyarakat.
2. Terjadinya peristiwa dramatis.
3. Perubahan sosial.
4. Kurang optimalnya kekuatan pemimpin.

Dari penjelasan - penjelasan di atas, terlihatlah bahwa pengertian isu menjurus pada adanya masalah dalam suatu organisasi yang membutuhkan penanganan. Cara menangani isu tersebut yang pada akhirnya memunculkan teori dan proses manajemen isu.

Contoh-contoh yang menyebabkan perlunya manajemen isu termasuk prospektif bagi perundang-undangan yang baru, suatu opini atau klaim yang didukung oleh media ataupun saluran lainnya, perkembangan yang kompetitif, riset yang dipublikasikan, sebuah perubahan dalam kinerja atau kegiatan organisasi itu sendiri

atau individu maupun kelompok yang terkait dengan organisasi tersebut.

c. Manajemen Isu & Krisis serta Hubungannya dengan Bidang *Public Relations*

Seiring dengan kemajuan teknologi, industri media massa menjadi semakin beragam dan persaingan di antara mereka menjadi semakin ketat dalam memperoleh berita yang sensasional. Sudah menjadi rahasia umum bahwa biasanya berita yang menjadi topik hangat adalah berita yang mengandung suatu masalah yang kontroversial ataupun hal-hal buruk yang sedang menimpa seorang tokoh, sebuah organisasi/perusahaan hingga sebuah negara. Terutama bila isu yang muncul tersebut memiliki dampak tertentu (biasanya dampak yang buruk) pada masyarakat luas. Semakin hangat topik tersebut dibicarakan publik, semakin giat para wartawan menggali topik tersebut dan mengejar-ngejar para narasumber.

Pengendalian dan pengelolaan isu serta krisis menjadi sebuah bidang khusus yang harus ditangani humas karena pada saat seperti ini reputasi perusahaan berada dalam taruhan.

Reaksi manajemen isu yang efektif berdasarkan pada dua aturan kunci: identifikasi awal dan reaksi yang terorganisir dalam mempengaruhi proses kebijakan publik. Yang harus diingat adalah bahwa mengelola isu seharusnya tidak dianggap sebagai kegiatan defensif. Sifat manajemen isu ini adalah proaktif karena manajemen isu adalah sebuah proses yang proaktif, antisipatoris serta terencana yang dirancang untuk mempengaruhi perkembangan sebuah isu sebelum isu tersebut berkembang ke tahap yang membutuhkan manajemen krisis.

#### d. Pendekatan Manajemen Isu

Ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam menganalisis manajemen isu, yaitu:

##### 1. Pendekatan Sistem (*System Approach*)

Pendekatan system terhadap manajemen isu merujuk pada teori sistem dan prinsip manajemen bisnis. William G. Scott (1961) mengatakan bahwa organisasi adalah sebuah sistem di mana semua bagian saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain. Dalam pendekatan ini ada dua tujuan manajemen isu, yaitu:

- a. Manajemen isu berupaya meminimalisir “kejutan” dengan berfungsi sebagai sistem peringatan dini (*early warning system*) bagi ancaman potensial. Kegiatan ini meliputi pemindahan lingkungan (*environment scanning*) untuk mendapatkan informasi bagi pembuatan keputusan organisasi dan menentukan respon organisasi.
- b. Pendekatan ini mempromosikan respon yang lebih sistematis dan efektif dengan bertindak sebagai kekuatan koordinasi dan integrasi di dalam organisasi. Ketika isu teridentifikasi dan konsekuensi terhadap organisasi dinilai, manajemen bertindak sebagai “pembersih” untuk sejumlah fungsi potensial seperti memberikan saran, edukasi, informasi, penyelesaian masalah dan merespon media.

## 2. Pendekatan Strategik (*Strategic Reduction of Uncertainty Approach*)

Pendekatan strategik reduksi ketidakpastian melengkapi pendekatan sistem. Pendekatan ini berasal dari kajian pembuatan keputusan strategik, proses organisasi, perilaku manajemen dan perilaku sosio – politik untuk mengembangkan pemahaman peristiwa lingkungan dan aksi organisasi.

Secara implisit, pendekatan strategik menekankan pada orientasi kognitif aksi organisasi dan perilaku keputusan individu. Perhatian utama adalah bagaimana interpretasi individu dan kelompok terhadap sebuah isu berhubungan dengan aksi di tingkat organisasi. Penelitian Dutton menekankan seperangkat konsep yang memberikan cara bagaimana isu diidentifikasi, dieksplorasi dan akhirnya mengarah pada pembuatan keputusan organisasi. Inti dari konsep ini adalah diagnosis isu strategik (*strategic issues diagnosis – SID*) (*Journal of Management Studies*, 1993 : 339). Isu strategik adalah peristiwa, perkembangan atau tren yang dianggap memiliki implikasi bagi kinerja organisasi, karena perspektif strategik diteorikan dari perspektif bisnis, komunikasi dilihat insidental terhadap struktur dan proses perilaku organisasi dan pengambilan keputusan individu.

### 3. Pendekatan Retoris (*Rethorical Approach*)

Pendekatan ini muncul sebagai respon terhadap model manajemen isu Chase, Jones dan Crane. *Pertama*, pendekatan model proses manajemen isu beranggapan organisasi memiliki wewenang yang sama dengan pemerintah ketika berhubungan

dengan penciptaan kebijakan publik. Menurut Crable dan Vibert organisasi tidak memiliki wewenang dalam kebijakan publik, namun mempengaruhi kebijakan publik. Manajemen isu merupakan proses bagaimana organisasi bisa menjalankan pengaruh tersebut. *Kedua*, Chase, Jones dan Crane memandang isu sebagai sebuah pernyataan dan menyatakan bahwa isu “diciptakan jika satu atau lebih manusia berhubungan secara signifikan dengan situasi atau masalah”. *Ketiga*, Chase dan Jones merekomendasikan tiga strategi respon terhadap isu: reaktif, adaptif dan dinamis. Sedangkan Crable dan Vibert menyarankan strategi “*catalytic*”, di mana organisasi berupaya “membawa isu melalui siklusnya sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan organisasi”. Dengan demikian, manajemen isu bisa menjadi aktivitas organisasi proaktif untuk mempengaruhi dan memformulasikan kebijakan publik.

Pendekatan retorik dalam menguji manajemen isu memfokuskan pada pengujian retorik dan pengaruhnya pada *public relations*. Teknik studi kasus paling banyak digunakan untuk menganalisa dan mengembangkan salah satu aktivitas intervensi atau status siklus sebuah isu. Misalnya, peneliti menguji peran definisi, legitimasi, polarisasi dan identifikasi.

Peneliti lain memfokuskan pada siklus isu (Taylor, Vasquez dan Doorley dalam *PR Review*, 2003 : 260).

#### 4. Pendekatan Terintegrasi

Dikenalkan oleh Taylor, Vasquez dan Doorley melalui artikel mereka, *Merck AIDS Activities: Engagement a Framework for Extending Issue Management* yang diterbitkan dalam jurnal *Public Relations Review* pada September 2003. Pendekatan ini menjelaskan bahwa dialog aktif atau keterlibatan antara organisasi dengan publiknya merupakan cara yang paling efektif dalam mengelola isu.

Ada tiga asumsi yang dikemukakan dalam pendekatan ini, yaitu:

- a. Manajemen isu membantu organisasi tumbuh dan bertahan hidup karena memberikan organisasi alat untuk memaksimalkan peluang”. Kepentingan organisasi tidak bisa dipisahkan dari lingkungannya. Oleh karena itu, pendekatan integrasi mengedepankan pemahaman bahwa kepentingan organisasi dikontekstualisasikan oleh hubungan dengan beragam publiknya.

b. Asumsi kedua ini merupakan konsekuensi yang muncul dikarenakan asumsi pertama. Publik tidak hanya terbatas pada kelompok aktivis atau pembuatan kebijakan pemerintah. Sekarang ini, publik mengharapkan kepentingan yang lebih besar dalam tindakan organisasi. Dalam pendekatan ini, publik dilihat sebagai sumber daya dengan nama organisasi bergantung. Hal ini penting karena hubungan dengan publik tidak berakhir begitu isu diselesaikan. Hubungan organisasi-publik, baik saling mendukung atau menghambat, tetap berlanjut lebih lama bahkan setelah siklus hidup sebuah isu.

c. Pendekatan integrasi menghargai nilai hubungan. Hubungan organisasi-publik merupakan landasan dari pendekatan terintegrasi. Ketika Gruninc dan Repper me-review manajemen isu, mereka mencatat bahwa satu strategi kunci bagi organisasi adalah “membangun hubungan dengan *stakeholders* yang paling penting” (Grunic, 1992 : 123). Lebih penting bagi pendekatan integrasi, Grunic dan Repper menyarankan perlunya komunikasi yang berkelanjutan dengan menyatakan, “Hal ini penting karena membantu mengembangkan hubungan jangka panjang yang stabil yang

dibutuhkan organisasi untuk membangun dukungan dari *stakeholders* dan mengelola konflik ketika terjadi.”

Pendekatan terintegrasi merupakan konvergensi dari kepentingan organisasi dengan kepentingan publik yang memberikan kedua belah pihak peluang terbesar menyelesaikan isu melalui komunikasi. Penelitian terbaru dari Ledingham, Bruning dan Wilson menemukan bahwa “membutuhkan waktu bertahun – tahun untuk membangun hubungan dan umumnya, hubungan ini menguat dari waktu ke waktu”. Temuan mereka membawa implikasi bagi penelitian dengan pendekatan terintegrasi manajemen isu. Penelitian dengan pendekatan integrasi manajemen isu memfokuskan pada bagaimana organisasi mengintegrasikan publik sebelum, selama dan setelah sebuah isu melewati siklusnya.

#### **e. Langkah – Langkah Pengendalian dan Pengelolaan Isu**

##### **1. Fungsi yang Dibutuhkan Manajemen Isu**

*US Public Affairs Council* (Regester & Larkin, 2003:44-46) menyatakan bahwa fungsi-fungsi yang dibutuhkan bagi manajemen isu adalah pengidentifikasian berbagai isu dan tren,

mengevaluasi dampak mereka dan menempatkan prioritas, menetapkan posisi suatu perusahaan, merancang tindakan dan respon dari perusahaan untuk membantu mendapatkan posisi tersebut serta mengimplementasikan rencana.

Fungsi-fungsi ini harus ada secara konstan dan terintegrasi serta terfokus pada tugas utama yakni membantu organisasi, melalui manajemennya. Kunci dari tugas-tugas tersebut adalah merencanakan, memonitor, menganalisa dan mengkomunikasikan.

*Heath & Cousino* mengidentifikasi empat kebutuhan fungsi umum agar sebuah perusahaan dapat memaksimalkan posisinya serta memelihara lingkungan kebijakan publiknya secara positif, dengan sebuah fokus utama yakni memperhatikan hubungan dengan para *stakeholder*-nya:

a. Perencanaan dan operasi yang cerdas.

Bila para ahli manajemen isu cakap dalam menangkap perubahan penting di lingkungan kebijakan publik, maka informasi itu harus diintegrasikan ke dalam rencana bisnis strategis dan strategi manajemen korporat, karena informasi seperti itu dapat menawarkan kesempatan bisnis,

membenarkan pembatasan atau perubahan atas kegiatan bisnis serta mengarahkan standar bagi operasi perusahaan.

b. *Pertahanan yang kuat dan penyerangan yang cerdas.*

Manajemen isu menawarkan landasan, alat dan dorongan agar terlibat dalam diskusi isu kebijakan publik sedini mungkin. Jika perusahaan bisa terlibat sebelum isu meluas, mereka dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan kampanye komunikasi mereka.

c. *Getting the house in order.*

Artinya adalah memeriksa permintaan untuk mendapatkan komitmen yang layak atas masalah-masalah tanggung jawab sosial perusahaan. Riset di AS menemukan bahwa kekuatan pasar tidak menentukan nasib perusahaan, tapi perubahan kebijakan publiklah yang memegang peranan. Para praktisi PR harus sensitif terhadap kekuatan kebijakan publik dan membantu dalam perencanaan perusahaan serta dalam pembentukan etika bisnis. Esensi menjadi organisasi yang bertanggung jawab dalam dunia modern ini adalah dengan bergerak dari menangani permintaan - permintaan

eksternal hingga bagaimana memenuhi permintaan-permintaan tersebut sebaik-baiknya dalam konteks teknis dan ekonomis perusahaan.

d. Mengeksplorasi landasan.

Apa yang dipercaya perusahaan sebagai karakter dari pasar mungkin adalah untuk mempengaruhi rencana bisnis strategis mereka. Hal yang sama dapat dikatakan terhadap bisnis yang menggunakan pemantauan isu untuk mengukur lingkungan kebijakan publik. Kompleksitas yang lebih tinggi telah digunakan dalam usaha untuk memproses sistem manajemen informasi yang strategis. Sebagai tambahan terhadap *polling* pengumpulan pendapat langsung dan *survey*, para pakar menggunakan teknik ilmiah sosial untuk menawarkan cara melihat bagaimana isu dapat diidentifikasi, dimonitor dan dianalisa. Kunci menjadikan kegiatan ini efektif adalah pemahaman kultur perusahaan, struktur organisasi dan politisnya serta karakter dari analisa isu kebijakan publik. Setelah itu, perusahaan akan dapat menentukan isu apa yang akan dimonitor dan dianalisa ketika mereka memproses rencana kebijakan publik dan strategis

mereka. Proses ini membutuhkan lebih dari sekedar *survey* pendapat publik yang diadakan secara periodik.

## **2. Model Proses Manajemen Isu**

Dalam manajemen isu, terdapat langkah – langkah yang harus dilaksanakan agar pelaksanaan manajemen tertata dan berjalan sesuai tujuan. Chase & Jones menguraikan langkah – langkah tersebut sebagai berikut (Regester & Larkin, 2003:59-60; Chase, 1984:38-68; Harrison, 2001):

### **1. Identifikasi Isu**

Merupakan proses untuk membandingkan tren yang terjadi di dalam organisasi dengan kinerja perusahaan. Setiap gap yang bisa menimbulkan isu, harus didokumentasikan, dikategorisasikan dan dilaporkan.

### **2. Analisis Isu**

Analisis isu adalah menentukan isu berdasarkan urgensinya dan dampaknya. Setelah isu yang muncul diidentifikasi dan diprioritaskan, tahap kedua dimulai. Tujuannya adalah menentukan asal isu tersebut yang sering kali sulit karena biasanya isu tidak muncul hanya dari satu sumber saja.

### 3. Pilihan Strategi Perubahan Isu

Merupakan tahap yang melibatkan pembuatan keputusan – keputusan dasar tentang respons organisasi. Terdapat tiga pilihan untuk menghadapi perubahan tersebut, yaitu:

#### a. Strategi Perubahan Reaktif

Dalam strategi perubahan reaktif, perusahaan hanya akan bereaksi jika muncul isu – isu yang memojokkan atau kurang menguntungkan bagi citra perusahaan. Artinya perusahaan tidak memiliki persiapan dan strategi jangka panjang dalam menghadapi isu.

#### b. Strategi Perubahan Adaptif

Strategi ini menyarankan pada keterbukaan perusahaan terhadap isu yang berkembang. Hal ini memerlukan kesadaran perusahaan bahwa isu tidak bisa dihindari. Pendekatan ini berlandaskan pada perencanaan untuk mengantisipasi perubahan serta menawarkan dialog konstruktif untuk menemukan sebuah bentuk kompromi dalam menangani setiap isu yang beredar.

### c. Strategi Respon Dinamis

Respon dinamis bertujuan untuk mengantisipasi dan membantu proses pengambilan keputusan agar sesuai dengan kepentingan publik. Strategi ini memberikan arahan bagaimana berkampanye melawan isu. Pendekatan ini menjadikan organisasi sebagai polopop pendukung perubahan.

#### 4. Program Penanganan Isu

Pada fase ini organisasi harus memutuskan kebijakan yang mendukung perubahan yang diinginkan untuk membuat program penanganan isu. Tahap ini membutuhkan koordinasi sumber daya untuk menyediakan dukungan yang optimal agar tujuan dan target tercapai.

#### 5. Evaluasi Hasil

Setelah semua tahapan di atas, akhirnya dibutuhkan sebuah riset untuk mengevaluasi bagaimana implementasi program yang dilakukan. Semakin lama isu berkembang, semakin sedikit pilihan yang tersedia dan semakin mahal biayanya (Regester & Larkin, 2003).

### **3. Pengendalian dan Pengelolaan Isu**

Proses tambahan bagi model proses manajemen isu yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dipetakan untuk menggambarkan peran pembuatan keputusan manajemen pada setiap fase (Regester & Larkin, 2003:99-102):

#### **a. Fase Kesadaran**

Di sini, penekanan dalam tim manajemen adalah pada mendengarkan dan mempelajari. Mereka yang terlibat harus terjaga, terbuka, rendah hati, penasaran serta tertantang. Latar belakang informasi dan riset harus digunakan selengkapnyanya serta mengadakan pemantauan infrastruktur.

#### **b. Fase Eksplorasi**

Tahap ini mengindikasikan urgensi yang meningkat terhadap pentingnya isu. Tanggung jawab khusus harus dibagikan, kesadaran organisasi ditingkatkan dan proses analisa serta pembentukan opini dimulai. Suatu gugus tugas dapat dibentuk untuk memudahkan alokasi tanggung jawab. Berikut adalah karakteristik contoh gugus tugas:

1. Senioritas untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber serta mengarahkan implementasi program.

2. Ukuran disiplin direpresentasikan dan akses yang sesuai atas informasi untuk tujuan pengambilan keputusan.
3. Akses yang mudah untuk mengatur rapat serta ‘jaringan’ informasi; fleksibilitas dan informalitas dalam metode bekerja.
4. Kemampuan untuk mengkombinasikan keahlian analitis dan kreatif dengan tindakan serta pengambilan keputusan yang terfokus dan cepat.
5. Meminimalisir arus kertas untuk menghindari birokrasi, respon yang lamban serta kebocoran informasi yang sensitif.

Kesadaran yang lebih luas atas *issue* tersebut di dalam perusahaan ditingkatkan pada tahap ini dan analisis serta proses pembentukan opini dimulai.

#### c. Fase Pembuatan Keputusan

Pada tahap ini perusahaan harus mempertimbangkan tindakan. Tim manajemen harus mengukur dan memutuskan secara objektif terhadap beberapa alternatif yang diperlihatkan seraya mendorong pemikiran yang luas dan kreatifitas dalam memformulasikan suatu rencana tindakan.

#### d. Fase Implementasi

Tahap ini melibatkan pengambilan langkah-langkah yang sesuai untuk membuat keputusan manajemen dilaksanakan.

#### e. Fase Modifikasi

Pengukuran dan evaluasi dari tindakan yang tengah dijalankan serta hasilnya, sehingga penyesuaian atau perbaikan terhadap rencana tindakan dapat dibuat.

#### f. Fase Penyelesaian

Tahap ini adalah periode relaksasi yang harus menurunkan tingkat keterlibatan manajemen senior. Kegiatan kunci melibatkan delegasi yang sesuai dan menjamin implementasi atas perubahan yang dihasilkan manajemen dalam organisasi.

Manajemen isu yang efektif dapat membantu membangun manfaat dan penjualan yang kompetitif, terutama dalam pasar yang baru; juga dapat membantu mengeksplorasi kesempatan atau melindungi kebijakan organisasi ketika terdapat potensi bagi perubahan sosial yang penting. Tekanan-tekanan dari pasar yang dinamis, kegiatan kompetitor serta ketersediaan sumber daya dapat menyulitkan dalam mengantisipasi, memulai atau merencanakan berbagai isu penting.

*Kerry Tucker & Bill Trumpfheller* (Regester & Larkin, 2003:102-112), menetapkan sebuah rencana lima langkah untuk membantu mencanangkan sebuah sistem manajemen *issue* yang telah berhasil dipraktekkan di lapangan:

a. Mengantisipasi isu dan menetapkan prioritas

Membentuk gugus tugas internal, berdasarkan kerangka pendekatan dalam proses terdahulu merupakan titik awal vital. Sesi pertukaran pikiran dan analisa *database* harus memfokuskan pada penjawaban pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Siapa kompetitor langsung dan tak langsung serta faktor sosial atau regulasi apa yang harus kita hadapi?
2. Perubahan apa yang harus kita antisipasi dalam pasar serta dalam lingkungan politis dan sosial yang lebih luas 12 bulan mendatang dan masa-masa ke depan?
3. Faktor-faktor apa yang mungkin berdampak pada cara kita bekerja?
4. Peristiwa khusus apa yang mungkin terjadi dan memiliki dampak pada kemampuan kita untuk memelihara dan mengembangkan pasar kita?

Sekali isu – isu ini dapat teridentifikasi, kita dapat menempatkan prioritas dan mengambil keputusan tentang berapa lama dan berapa besar sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi iau – isu tersebut.

b. Menganalisa Isu

Kembangkan analisa isu yang singkat dan formal, lihatlah pada kesempatan-kesempatan serta ancaman terhadap serangkaian skenario yang berbeda. Hal ini harus mencakup apa yang terjadi bila isu dibiarkan, serta pengukuran bagaimana khalayak kunci mungkin terkena dampak oleh isu tersebut. Juga harus ada ringkasan kemana arah isu mungkin berkembang. Hal ini akan memberikan pada manajemen pandangan yang luas atas isu serta efeknya pada sejumlah area seperti penempatan posisi produk di pasar, kinerja keuangan, reputasi perusahaan serta prospektif bagi regulasi atau bahkan pengadilan.

c. Merekomendasikan posisi organisasi terhadap isu

Analisa dari langkah sebelumnya harus menyediakan *database* untuk mengembangkan suatu posisi yang direncanakan untuk menciptakan dukungan mayoritas terbesar dari para individu atau kelompok-kelompok yang terkena dampak. *Database* tersebut dibentuk berdasarkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Siapa yang terkena dampak?
  2. Bagaimana kelompok atau para individu yang terkena dampak ini memandang isu tersebut?
  3. Apa kemungkinan posisi dan kecenderungan sikap mereka?
  4. Apa informasi/data yang dapat kita kumpulkan untuk mendukung kasus kita?
- d. Mengidentifikasi kelompok dan pembentuk opini yang dapat memperbaiki posisi kita.

Kelompok-kelompok dan para individu ini akan terlihat melalui pertanyaan berikut:

1. Siapa yang membuat keputusan atas isu tersebut?
2. Siapa yang mungkin mendukung posisi kita?
3. Siapa yang mungkin tidak akan mendukung posisi kita?
4. Siapa yang dapat menjadi target kita untuk membuat perubahan terbesar dalam memperbaiki posisi kita?

Jika mungkin, riset harus dilaksanakan untuk memvalidasikan asumsi yang dibuat tentang kelompok-kelompok selama tahap analisa. Para pembentuk opini, diikuti oleh industri berpengaruh atau asosiasi karyawan, konsumen dan kelompok-kelompok berkepentingan serta media massa yang sudah mendapatkan informasi, dapat menjadi

pendukung kuat dalam berurusan dengan khalayak yang bervariasi, serta kriteria untuk menyeleksi mereka termasuk:

1. Siapa yang dimintai nasehat/saran oleh anggota kelompok target kita atas isu tersebut?
2. Siapa yang akan dipercayai oleh komunitas (konsumen, pelanggan) dan masyarakat luas atas isu tersebut?
3. Siapa yang mempunyai kredibilitas paling baik untuk memperbaiki posisi kita terhadap isu tersebut?
4. Siapa yang mungkin terbuka terhadap posisi kita atas isu tersebut?

e. Mengidentifikasi sikap yang dikehendaki.

Hal ini merupakan poin yang sering gagal diperhatikan. Memperbaiki sikap khusus yang berhubungan dengan posisi perusahaan akan membawa perkembangan pada sisa proses perencanaan, yakni: strategi komunikasi dan pemasaran, tujuan, target, pesan, taktik, alokasi sumber daya serta anggaran.

Akhirnya, evaluasi kemajuan harus dimasukkan ke dalam rencana untuk menjamin bahwa target-target kunci dipenuhi, arah isu tergambarakan serta penyesuaian-penyesuaian dibuat jika memungkinkan.

## F. KERANGKA KONSEP

Manajemen isu sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi karena dalam menjalankan sebuah organisasi pasti akan terjadi hal yang tidak terduga, dan manajemen isu dibutuhkan agar isu yang menerpa organisasi tidak berkembang menjadi krisis yang dapat menjatuhkan organisasi. PTPN XIII sebagai BUMN yang memiliki komoditas utama kelapa sawit dan karet, sangat rentan dilanda berbagai isu lingkungan hidup. Isu tersebut meliputi isu penggundulan hutan untuk membuka lahan sawit baru sehingga merusak tempat tinggal orang utan, pemanasan global yang diakibatkan berkurangnya lahan hijau penghasil oksigen, degradasi dan konversi hutan, limbah kelapa sawit yang merusak lingkungan tempat tinggal penduduk sekitar daerah kebun, tercemarnya air – air dari hasil penebangan pada saat dihanyutkan ke hilir yang dapat merusak habitat ikan dan penghidupan nelayan, isu ancaman terhadap keanekaragaman hayati, serta isu tentang pengadaaan lahan sawit yang diambil dari lahan rakyat yang merugikan rakyat. Menghadapi hal ini, perusahaan tentu memerlukan manajemen isu untuk mengelola isu – isu tersebut agar tidak meluas dan berakibat buruk bagi PTPN XIII itu sendiri.

PR berperan dalam menjalankan manajemen isu. Bahkan manajemen isu merupakan keahlian seorang PR (Nova, 2011 : 263). Tugas utama seorang PR adalah menjaga citra perusahaan di mata publik dengan menjalin hubungan dengan para *stakeholders*. Salah satu keahlian yang perlu dimiliki

PR adalah kemampuan menangani berbagai isu yang beredar sehingga isu tidak menjadi krisis. Karena pada dasarnya isu merupakan awal dari sebuah krisis (Nova, 2011 : 264).

Dalam menjalankan fungsi manajemen isu, PR proaktif mengantisipasi, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merespons isu-isu kebijakan publik yang memengaruhi hubungan organisasi dengan publik mereka. Sebuah panel ahli mengembangkan tugas tersebut menjadi: Mengantisipasi, meriset dan memprioritaskan isu; menilai dampak isu terhadap organisasi; merekomendasikan kebijakan dan strategi untuk meminimalkan resiko dan meraih peluang, berpartisipasi dan mengimplementasikan strategi ; mengevaluasi dampak program ( Kerry Tucker dan Glen Broom, 1993: 38-40).

Keterlibatan *public relations* dalam manajemen isu memungkinkan implementasi model komunikasi dua arah, baik asimetris maupun simetris dan mengurangi penggunaan model komunikasi satu arah, keagenan pers dan informasi publik. Pada beberapa organisasi, keterlibatan *public relations* dalam merencanakan upaya organisasi terlibat dalam proses kebijakan publik dikenal dengan istilah "*public affairs*". Menurut Grunic dan Hunt (1984 : 285), jika *public relations* didefinisikan sebagai manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya, maka *public relations* memenuhi fungsi yang lebih luas sebagaimana diinginkan oleh manajemen puncak. Istilah "*public*

*affairs*”, oleh karenanya, dipilih sebagai program khusus *public policy* dan *government relations* yang dikelola oleh subsistem *public relations*.

Ada beberapa tujuan dalam manajemen isu yang berhubungan erat dengan praktek *public relations* sebagai berikut:

1. Untuk memahami isu, motif publik yang memunculkan isu dan hubungannya yang mempengaruhi bagaimana isu akan diputuskan.
2. Untuk memonitor situasi – mendengarkan kritik dan lainnya yang menentukan posisi isu – untuk memahami apa yang mereka katakan dan motif serta kepentingan mereka.
3. Untuk menginformasikan, meyakinkan bahwa fakta utama yang relevan dengan isu tersedia bagi publik seiring dengan memikirkan isu.
4. Untuk membujuk (meyakinkan) publik mengenai beberapa posisi dan untuk dibujuk sebagai konsekuensinya, sehingga penyelesaian terbaik dapat diambil; untuk memotivasi publik agar isu diselesaikan; dan untuk memotivasi publik mengurangi protes begitu isu diselesaikan.
5. Untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dan negosiasi untuk menyatukan kepentingan, mengurangi konflik dan menyelesaikan masalah.
6. Untuk menciptakan kembali makna yang menyatukan kepentingan, mereduksi konflik dan menyelesaikan masalah isu (Heath dan Coombs, 2006 : 271 – 272).

Penelitian ini akan membahas mengenai aktivitas PR PTPN XIII dalam mengelola isu yang melanda organisasi. PTPN XIII yang bekerja di bawah undang – undang harus menyelaraskan langkah – langkah yang diambil dalam mengelola isu dikaitkan dengan proses manajemen isu sesuai dengan teori. Penelitian ini menjabarkan dengan lebih mendetail proses manajemen isu yang dilaksanakan oleh PTPN XIII dan membahas praktik PR PTPN XIII, apakah langkah – langkah yang diambil telah sesuai dengan teori yang ada.

#### **F.1. Fungsi yang dibutuhkan Manajemen Isu**

*US Public Affairs Council* (Regester & Larkin, 2003:44-46) menyatakan bahwa fungsi-fungsi yang dibutuhkan bagi manajemen isu adalah pengidentifikasian berbagai isu dan tren, mengevaluasi dampak mereka dan menempatkan prioritas, menetapkan posisi suatu perusahaan, merancang tindakan dan respon dari perusahaan untuk membantu mendapatkan posisi tersebut serta mengimplementasikan rencana.

Fungsi-fungsi ini harus ada secara konstan dan terintegrasi serta terfokus pada tugas utama yakni membantu organisasi, melalui manajemennya. Kunci dari tugas-tugas tersebut adalah merencanakan, memonitor, menganalisa dan mengkomunikasikan.

*Heath & Cousino* mengidentifikasi empat kebutuhan fungsi umum agar sebuah perusahaan dapat memaksimalkan posisinya serta memelihara lingkungan kebijakan publiknya secara positif, dengan sebuah fokus utama yakni memperhatikan hubungan dengan para *stakeholder*-nya:

a. Perencanaan dan operasi yang cerdas

Bila para ahli manajemen isu cakap dalam menangkap perubahan penting di lingkungan kebijakan publik, maka informasi itu harus diintegrasikan ke dalam rencana bisnis strategis dan strategi manajemen korporat, karena informasi seperti itu dapat menawarkan kesempatan bisnis, membenarkan pembatasan atau perubahan atas kegiatan bisnis serta mengarahkan standar bagi operasi perusahaan.

b. Pertahanan yang kuat dan penyerangan yang cerdas

Manajemen isu menawarkan landasan, alat dan dorongan agar terlibat dalam diskusi isu kebijakan publik sedini mungkin. Jika perusahaan bisa terlibat sebelum isu meluas, mereka dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan kampanye komunikasi mereka.

c. *Getting the house in order*

Artinya adalah memeriksa permintaan untuk mendapatkan komitmen yang layak atas masalah-masalah tanggungjawab sosial

perusahaan. Para praktisi humas harus sensitif terhadap kekuatan kebijakan publik dan membantu dalam perencanaan perusahaan serta dalam pembentukan etika bisnis. Esensi menjadi organisasi yang bertanggungjawab dalam dunia modern ini adalah dengan bergerak dari menangani permintaan-permintaan eksternal hingga bagaimana memenuhi permintaan-permintaan tersebut sebaik-baiknya dalam konteks teknis dan ekonomis perusahaan.

d. Mengeksplorasi landasan

Apa yang dipercaya perusahaan sebagai karakter dari pasar mungkin adalah untuk mempengaruhi rencana bisnis strategis mereka. Hal yang sama dapat dikatakan terhadap bisnis yang menggunakan pemantauan isu untuk mengukur lingkungan kebijakan publik. Kompleksitas yang lebih tinggi telah digunakan dalam usaha untuk memproses sistem manajemen informasi yang strategis. Sebagai tambahan terhadap *polling* pengumpulan pendapat langsung dan *survey*, para pakar menggunakan teknik ilmiah sosial untuk menawarkan cara melihat bagaimana isu dapat diidentifikasi, dimonitor dan dianalisa. Kunci menjadikan kegiatan ini efektif adalah pemahaman kultur perusahaan, struktur organisasi dan politisnya serta karakter dari analisa isu kebijakan publik. Setelah itu, perusahaan akan dapat menentukan isu apa yang akan dimonitor

dan dianalisa ketika mereka memproses rencana kebijakan publik dan strategis mereka. Proses ini membutuhkan lebih dari sekedar *survey* pendapat publik yang diadakan secara periodik.

## **F.2. Model Proses Manajemen Isu**

Dalam manajemen isu, terdapat langkah – langkah yang harus dilaksanakan agar pelaksanaan manajemen tertata dan berjalan sesuai tujuan. Langkah – langkah tersebut adalah (Nova, 2011 : 256 – 260):

### **1. Identifikasi Isu**

Merupakan proses untuk membandingkan tren yang terjadi di dalam organisasi dengan kinerja perusahaan. Setiap gap yang bisa menimbulkan isu, harus didokumentasikan, dikategorisasikan dan dilaporkan.

### **2. Analisis Isu**

Analisis isu adalah menentukan isu berdasarkan urgensinya dan dampaknya. Setelah isu yang muncul diidentifikasi dan diprioritaskan, tahap kedua dimulai. Tujuannya adalah menentukan asal isu tersebut yang sering kali sulit karena biasanya isu tidak muncul hanya dari satu sumber saja.

### 3. Pilihan Strategi Perubahan Isu

Merupakan tahap yang melibatkan pembuatan keputusan – keputusan dasar tentang respons organisasi. Terdapat tiga pilihan untuk menghadapi perubahan tersebut, yaitu:

#### a. Strategi Perubahan Reaktif

Dalam strategi perubahan reaktif, perusahaan hanya akan bereaksi jika muncul isu – isu yang memojokkan atau kurang menguntungkan bagi citra perusahaan. Artinya perusahaan tidak memiliki persiapan dan strategi jangka panjang dalam menghadapi isu.

#### b. Strategi Perubahan Adaptif

Strategi ini menyarankan pada keterbukaan perusahaan terhadap isu yang berkembang. Hal ini memerlukan kesadaran perusahaan bahwa isu tidak bisa dihindari. Pendekatan ini berlandaskan pada perencanaan untuk mengantisipasi perubahan serta menawarkan dialog konstruktif untuk menemukan sebuah bentuk kompromi dalam menangani setiap isu yang beredar.

#### c. Strategi Respon Dinamis

Respon dinamis bertujuan untuk mengantisipasi dan membantu proses pengambilan keputusan agar sesuai dengan kepentingan publik. Strategi ini memberikan arahan bagaimana berkampanye

melawan isu. Pendekatan ini menjadikan organisasi sebagai polopor pendukung perubahan.

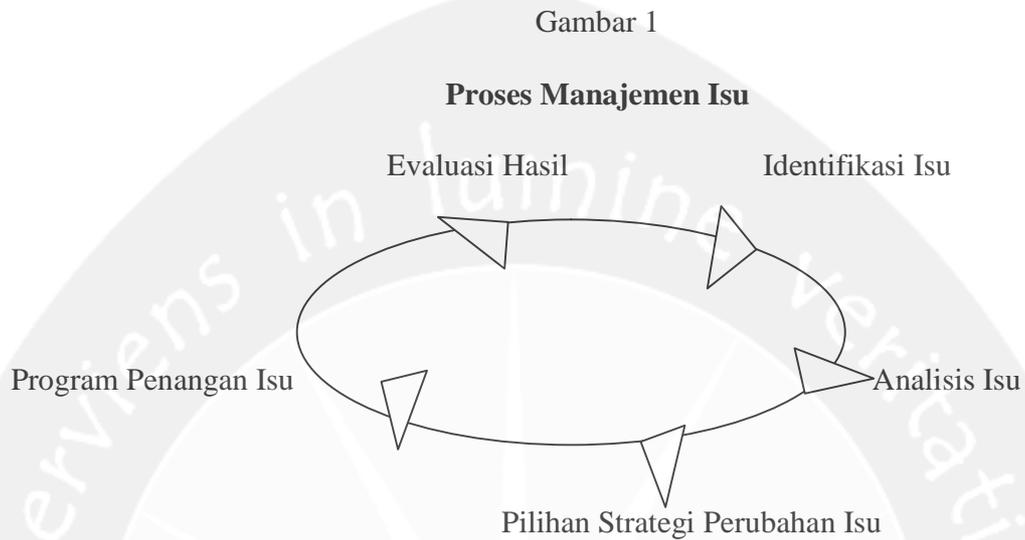
#### 4. Program Penanganan Isu

Pada fase ini organisasi harus memutuskan kebijakan yang mendukung perubahan yang diinginkan untuk membuat program penanganan isu. Tahap ini membutuhkan koordinasi sumber daya untuk menyediakan dukungan yang optimal agar tujuan dan target tercapai.

#### 5. Evaluasi Hasil

Setelah semua tahapan di atas, akhirnya dibutuhkan sebuah riset untuk mengevaluasi bagaimana implementasi program yang dilakukan. Semakin lama isu berkembang, semakin sedikit pilihan yang tersedia dan semakin mahal biayanya (Regester & Larkin, 2003).

Proses manajemen isu dapat digambarkan sebagai berikut:



*Sumber: First Issue Management Process Model by Register & Larkin dalam Nova (2011 :255)*

### **F.3. Pengendalian dan Pengelolaan Isu**

Proses tambahan bagi model manajemen isu dapat dipetakan untuk menggambarkan peran pembuatan keputusan manajemen pada setiap fase (Register & Larkin, 2003:99-102):

#### **a. Fase Kesadaran**

Di sini, penekanan dalam tim manajemen adalah pada mendengarkan dan mempelajari. Mereka yang terlibat harus terjaga, terbuka, rendah hati,

penasaran serta tertantang. Latar belakang informasi dan riset harus digunakan selengkapnya serta mengadakan pemantauan infrastruktur.

b. Fase Eksplorasi

Tahap ini mengindikasikan urgensi yang meningkat terhadap pentingnya isu. Tanggung jawab khusus harus dibagikan, kesadaran organisasi ditingkatkan dan proses analisa serta pembentukan opini dimulai. Suatu gugus tugas dapat dibentuk untuk memudahkan alokasi tanggungjawab.

c. Fase Pembuatan Keputusan

Pada tahap ini perusahaan harus mempertimbangkan tindakan. Tim manajemen harus mengukur dan memutuskan secara objektif terhadap beberapa alternatif yang diperlihatkan seraya mendorong pemikiran yang luas dan kreatifitas dalam memformulasikan suatu rencana tindakan.

d. Fase Implementasi

Tahap ini melibatkan pengambilan langkah-langkah yang sesuai untuk membuat keputusan manajemen dilaksanakan.

e. Fase Modifikasi

Pengukuran dan evaluasi dari tindakan yang tengah dijalankan serta hasilnya, sehingga penyesuaian atau perbaikan terhadap rencana tindakan dapat dibuat.

#### f. Fase Penyelesaian

Tahap ini adalah periode relaksasi yang harus menurunkan tingkat keterlibatan manajemen senior. Kegiatan kunci melibatkan delegasi yang sesuai dan menjamin implementasi atas perubahan yang dihasilkan manajemen dalam organisasi.

Manajemen isu yang efektif dapat membantu mengeksploitasi kesempatan atau melindungi kebijakan organisasi ketika terdapat potensi bagi perubahan sosial yang penting. Tekanan-tekanan dari pasar yang dinamis, kegiatan kompetitor serta ketersediaan sumber daya dapat menyulitkan dalam mengantisipasi, memulai atau merencanakan berbagai isu penting. Kerry Tucker & Bill Trumpfheller (Regester & Larkin, 2003:102-112), menetapkan sebuah rencana lima langkah untuk membantu mencanangkan sebuah sistem manajemen isu yang telah berhasil dipraktekkan di lapangan:

##### a. Mengantisipasi isu dan menetapkan prioritas

Membentuk gugus tugas internal, berdasarkan kerangka pendekatan dalam proses terdahulu merupakan titik awal vital. Sekali isu - isu dapat teridentifikasi, kita dapat menempatkan prioritas dan mengambil keputusan tentang berapa lama dan berapa besar sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi isu tersebut.

## b. Menganalisa Isu

Kembangkan analisa isu yang singkat dan formal, lihatlah pada kesempatan-kesempatan serta ancaman terhadap serangkaian skenario yang berbeda. Hal ini harus mencakup apa yang terjadi bila isu dibiarkan, serta pengukuran bagaimana khalayak kunci mungkin terkena dampak oleh isu tersebut. Juga harus ada ringkasan kemana arah isu mungkin berkembang. Hal ini akan memberikan pada manajemen pandangan yang luas atas isu serta efeknya pada sejumlah area seperti kinerja keuangan, reputasi perusahaan serta prospektif bagi regulasi atau bahkan pengadilan.

## c. Merekomendasikan posisi organisasi terhadap isu

Analisa dari langkah sebelumnya harus menyediakan *database* untuk mengembangkan suatu posisi yang direncanakan untuk menciptakan dukungan mayoritas terbesar dari para individu atau kelompok-kelompok yang terkena dampak.

## d. Mengidentifikasi kelompok dan pembentuk opini yang dapat memperbaiki posisi kita

Jika mungkin, riset harus dilaksanakan untuk memvalidasikan asumsi yang dibuat tentang kelompok-kelompok selama tahap analisa. Para pembentuk opini, diikuti oleh industri berpengaruh atau asosiasi karyawan, konsumen dan kelompok-kelompok berkepentingan serta media massa yang sudah mendapatkan informasi, dapat menjadi

pendukung kuat dalam berurusan dengan khalayak yang bervariasi, serta kriteria untuk menyeleksi mereka.

e. Mengidentifikasi sikap yang dikehendaki

Hal ini merupakan poin yang sering gagal diperhatikan. Memperbaiki sikap khusus yang berhubungan dengan posisi perusahaan akan membawa perkembangan pada sisa proses perencanaan, yakni: strategi komunikasi dan pemasaran, tujuan, target, pesan, taktik, alokasi sumber daya serta anggaran.

Akhirnya, evaluasi kemajuan harus dimasukkan ke dalam rencana untuk menjamin bahwa target-target kunci dipenuhi, arah isu tergambar serta penyesuaian-penyesuaian dibuat jika memungkinkan.

Implementasi kegiatan-kegiatan berikut ini sedini mungkin baik untuk memperoleh inisiatif dan perlindungan terhadap berbagai perkembangan yang tidak diharapkan:

a. Pembentukan gugus tugas

1. Identifikasikan gugus tugas yang berpengalaman/berasal dari sumber yang sesuai untuk menggambarkan serta mengelola strategi respon terhadap isu.
2. Menjaga pendekatan yang fleksibel dan kreatif untuk mempertimbangkan ukuran perlawanan, perubahan regulasi serta inisiatif untuk posisi perusahaan yang positif.

3. Berpikir secara positif dan proaktif secara menyeluruh, sangat mudah terjebak menggunakan strategi defensive sehingga kehilangan kesempatan untuk mengamankan atau memperoleh kesempatan dukungan dari pra pembentuk opini, media serta publik.

b. Pertukaran pikiran dan analisa yang cerdas

1. Memonitor, mengumpulkan dan memeriksa kembali data/riset yang relevan.
2. Menilai kegiatan kompetitor/regulasi secara konstan serta merujuk pada pengalaman praktis yang sama dari perusahaan-perusahaan lain sebagai petunjuk pendekatan.
3. Memperoleh dan memonitor publikasi rekanan/publikasi para pakar yang relevan sedini mungkin untuk penilaian dan tindakan yang dibutuhkan; kejarlah bisnis serta media massa yang lebih luas.

c. Juara isu

Salah satu cara mengelola kebutuhan bagi pengumpulan dan analisis data adalah dengan menugaskan tiap isu kepada seseorang di dalam organisasi yang berpengalaman sesuai. Pakar-pakar internal ini, para “juara isu”, harus bertindak sebagai sumber informasi yang bisa

dipercaya untuk membantu gugus tugas dan manajemen lain dalam perencanaan serta koordinasi aktivitas - aktivitas terkait.

d. Materi latar belakang untuk *briefing*

Siapkan informasi latar belakang yang relevan dengan pemosisian organisasi yang diinginkan seperti pesan-pesan kunci, latar belakang perusahaan/produk/servis, Q&A, kontak referensi dan *database* riset, perlengkapan contoh presentasi, dan lain-lain.

e. *Database* riset

Dalam sektor industri dimana ada potensi bagi resiko terhadap kesehatan, keamanan publik atau lingkungan, penting untuk membuat dan menyimpan *database* teknis dan ilmiah tentang berbagai informasi yang terkait, contohnya keamanan proses pengolahan limbah, frekuensi pengecekan keamanan rutin serta peristiwa aktual yang terjadi pada fasilitas manufaktur, penggunaan pakar audit keamanan dan penilaian dampak independen untuk mendorong teknik praktek terbaik agar meminimalkan resiko kebocoran kimiawi atau minyak, dan lain-lain.

f. Manajemen hubungan

Membangun kesamaan dini melalui pengembangan dan pengelolaan hubungan berpengaruh dengan:

1. Para akademisi pendukung serta pembentuk opini lainnya
2. Wartawan yang terpelajar
3. Otoritas regulaer.
4. Asosiasi industri dan karyawan
5. Unit-unit kebijakan
6. Kelompok politis pada tingkat lokal, nasional dan internasional
7. Kelompok-kelompok lokal dan kelompok-kelompok penekan/berkepentingan lainnya.

g. Pengembangan pembentuk opini

1. Kontak dan bangun hubungan dengan para pembentuk opini potensial suportif yang bisa menjadi pendukung independent dan berpengaruh terhadap pemosisian perusahaan yang diinginkan.
2. Mertimbangkan penggunaan taktik seperti pensponsoran riset dan publikasi, undangan untuk menghadiri simposium, atur atau berikan data pada rapat-rapat serta diskusi meja bundar jika memungkinkan.

#### h. Program informasi/pendidikan

Membangun dukungan pada lapisan paling bawah melalui pengorganisasian rapat komunitas, korespondensi, *roadshow* serta penyediaan pelatihan/bantuan pendidikan untuk mendorong pemahaman dan minat yang lebih efektif.

#### i. Masalah regulasi

1. Persiapkan diri untuk merespon secara proaktif terhadap pertanyaan - pertanyaan peraturan potensial yang terkait dengan kinerja organisasi.
2. Siapkan respon dan kembangkan informasi terkini yang relevan yang dapat dikirimkan secara teratur kepada otoritas yang sesuai.
3. Organisasikan program rapat untuk membangun hubungan serta menetralkan pelaporan tak menyenangkan yang potensial.

#### j. Manajemen media

1. Bekerja sama dengan berbagai media massa (spesialis atau umum pada tingkat nasional/ regional/internasional) secara proaktif dengan membangun kontak, menjamin ketersediaan juru bicara, mengeluarkan pernyataan pers, surat kepada publikasi spesialis, artikel *bylined*, *briefing* dan lokakarya media.

2. Monitor liputan editorial dan jurnalis individual atau publikasi bagi kepentingan tertentu; klasifikasikan ke dalam sikap editorial yang positif/netral/negatif dengan menggunakan *ongoing basis* dan segera ikuti dengan pernyataan penting.
3. Melatih juru bicara yang sesuai, bahkan pembentuk opini independen yang mendukung jika memungkinkan.

k. Pendekatan “*glocal*”

Bertindak secara lokal namun berpikir secara global dalam mengelola isu. Pertimbangkan implikasi bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang serupa, juga industri secara keseluruhan, untuk memutuskan apakah pendekatan koalisi mungkin lebih efektif.

- l. Membuat *checklist* untuk mempermudah perencanaan program manajemen isu.

## **G. METODOLOGI PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif yang bersifat kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis berdasarkan teori – teori

tertentu (Masri Singarimbun, 1995 : 449). Penelitian deskriptif ditujukan untuk:

- a. Mengumpulkan informasi actual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi/memeriksa kondisi/praktek – praktek yang berlaku.
- c. Membuat evaluasi.
- d. Menyimpan apa yang dilakukan, serta menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman – pengalaman mereka untuk menetapkan rencana keputusan pada waktu yang akan datang (Jalaludin Rakhmat, 1998 : 25).

Metode deskriptif dapat diuraikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau menuliskan keadaan subjek atau objek penelitian suatu organisasi, masyarakat dan lain – lain berdasarkan fakta – fakta yang tampak atau sebagaimana mestinya.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus bagaimana strategi manajemen isu yang dilakukan oleh PTPN XIII dalam isu lingkungan hidup yang menerpa perusahaan mereka. Mengingat studi kasus melihat lebih rinci pada strategi manajemen isu yang disusun

dan direncanakan berkaitan dengan isu yang dihadapi. Menurut Creswell (Septiana, 207 : 105), struktur penulisannya terdiri dari: pendeskripsian proses observasi di dalam konteks tertentu dan pengungkapan temuan akhir dari penyelidikan yang dilakukan. Tidak terdapat format standar untuk pelaporan riset dengan menggunakan metode studi kasus tersebut.

### **3. Objek Penelitian**

Objek penelitian dalam proses penulisan skripsi ini adalah strategi manajemen isu terhadap isu lingkungan hidup yang dialami PTPN XIII Kalimantan Barat.

### **4. Subyek Penelitian**

Subyek penelitian ini bersangkutan dengan para praktisi dalam penyusunan strategi manajemen isu PTPN XIII dalam isu lingkungan hidup yang dihadapi perusahaan. Yang dimaksud adalah Direktur Utama, Direktur SDM, Kepala Bagian Sekretaris Perusahaan & CSR, Kepala Urusan Humas serta staf Urusan Hubungan Media Massa.

### **5. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk melengkapi informasi penelitian, maka metode pengumpulan data yang digunakan yaitu:

#### a. Data Primer

Menurut Bungin (2006 : 122), data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data di lokasi penelitian atau objek penelitian. Data primer dihasilkan dari sumber data primer, yaitu sumber data pertama di mana sebuah data dihasilkan. Data primer dalam penelitian ini akan diperoleh dengan teknik pengumpulan data *indepth-interview*/wawancara mendalam. Peneliti akan melakukan wawancara dengan narasumber yaitu:

1. Direktur Utama PTPN XIII: Bpk. B. Rachman
2. Direktur SDM PTPN XIII: Bpk. Anang Chairul K.
3. Kepala Bagian Sekretaris Perusahaan & CSR PTPN XIII: Bpk. Listio Dwiatmanto
4. Kepala Urusan CSR PTPN XIII: Ibu Saur Siahaan
5. Kepala Urusan Hubungan Masyarakat PTPN XIII: Bpk. E.V. Suryanto K.
6. Staf Urusan Hubungan Media Massa: Bpk. Subardi

#### b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua dari data yang dibutuhkan (Bungin, 2006 : 122). Data ini

ditujukan sebagai *cross check* guna mendukung keakuratan dari penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari:

#### 1. WWF Program Kalimantan Barat

WWF Program Kalimantan Barat merupakan salah satu Program Pelestarian Lingkungan yang dilakukan WWF Indonesia. Program pelestarian di Indonesia terdapat pada 25 situs yang tersebar di 17 provinsi, di bidang kelautan, ekosistem air tawar dan hutan. Upaya yang dilakukan adalah menyelamatkan keanekaragaman spesies dan memulihkan kerusakan ekosistem serta mengurangi beragam ancaman yang ditimbulkan oleh perubahan iklim dan bahan kimia beracun (termasuk yang dapat ditimbulkan oleh perusahaan sawit seperti PTPN XIII) . Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara dengan manajer WWF Program Kalimantan Barat, yaitu Hermayani Putera.

#### 2. Masyarakat sekitar Danau Sentarum, Kalimantan Barat

Tujuh perkebunan kelapa sawit milik PTPN XIII, yang sebagian besar belum dikembangkan, terletak berbatasan dengan Taman Nasional Danau Sentarum di Kalimantan Barat, tepatnya di Lanjak, Kecamatan Batang Lupar, Kapuas Hulu. Masyarakat sekitar mengkhawatirkan dampak perkebunan terhadap perikanan, termasuk tercemarnya sumber-sumber air dari hasil penebangan

pada saat dihanyutkan ke hilir, serta dampak lain yang dapat ditimbulkan dari berdirinya perkebunan kelapa sawit milik PTPN XIII. Oleh karena itu, penting untuk melakukan *cross check* dengan warga sekitar Danau sentarum tentang apa saja yang sudah dilakukan PTPN XIII dalam upaya mengatasi isu lingkungan hidup yang dihadapi perusahaan mereka guna memperkuat data yang dari penelitian ini. Peneliti akan mewawancarai Kepala Desa Danau Sentarum, yakni Muhammad Yusuf.

### 3. Studi Dokumentasi

Merupakan pengumpulan sumber bukti atau data – data tertulis yang relevan dengan tema penelitian ini. Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat – menyurat, kliping artikel yang muncul di media massa, dokumen administrative organisasi, data tersimpan di *website*, agenda kegiatan, berbagai laporan peristiwa dan lain sebagainya. Berbagai data tersebut dikumpulkan kemudian diidentifikasi dan dipelajari secara kritis untuk mendapatkan informasi yang sesuai kebutuhan.

## 6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan metode deskriptif yang bersifat kualitatif. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data (Lexy J. Moleong, 2002 : 103). Data yang digunakan adalah bersifat kualitatif, yaitu data yang menunjukkan kualitas atau mutu dari sesuatu yang ada berupa keadaan atau proses kejadian – kejadian peristiwa dan lain lain yang dinyatakan dalam bentuk kata – kata (Nawawi dan Martini, 1992 : 22). Analisis kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berusaha untuk memperlihatkan hasil – hasil yang cermat melalui:

- a. Pengumpulan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Pengidentifikasian masalah atau memeriksa kondisi dan praktik – praktik yang berlaku.
- c. Membuat perbandingan atau evaluasi (J. Rakhmat, 1998 : 25).

Dalam hal ini adalah hasil jawaban yang diperoleh dari wawancara dengan pihak terkait serta studi kepustakaan akan dideskripsikan secara kualitatif. Alur analisis data dilakukan dengan mengacu pada strategi manajemen isu PTPN XIII dalam menghadapi isu lingkungan hidup yang

mereka hadapi di mana hasilnya akan dipaparkan secara naratif sehingga penelitian tidak hanya berguna untuk mengidentifikasi suatu fenomena, tetapi lebih jauh mampu memberi kajian yang mendalam atas fenomena strategi manajemen isu PTPN XIII dalam kasus isu lingkungan hidup.

