



PENUTUP

A. Kesimpulan

Kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 disebabkan oleh keterlambatan pembayaran subsidi dari pemerintah dalam hal ini Departemen Keuangan. Keterlambatan pembayaran subsidi tersebut menyebabkan PT. Pertamina (Persero) tidak dapat melakukan impor BBM untuk memenuhi kebutuhan nasional. Akibatnya, posisi stok BBM per 11 Mei 2005 turun dari 22 hari menjadi 19 hari.

PT. Pertamina (Persero) sudah melakukan langkah-langkah yang sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan RI No. 301 Tahun 2004 yang menyebutkan bahwa pembayaran subsidi harus diajukan PT. Pertamina (Persero) paling lambat tanggal 10 tiap bulannya. Seminggu kemudian subsidi tersebut sudah harus dibayarkan ke PT. Pertamina (Persero). Pada kenyataannya Departemen Keuangan baru membayar subsidi tersebut tanggal 15 Juni 2005.

Keterlambatan pembayaran subsidi memang faktor utama penyebab kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005. Keterlambatan pembayaran jelas akan berdampak pada keterlambatan pembelian BBM yang pada akhirnya mengganggu distribusi dan stok BBM nasional. Dengan pola distribusi BBM yang harus melewati banyak tahapan dan stok yang semakin menipis, maka kelangkaan pun tak terhindarkan lagi.

Kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 merupakan suatu krisis bagi PT. Pertamina (Persero) karena merupakan suatu kejadian,

kondisi, atau peristiwa yang menimbulkan dampak negatif pada perusahaan (mengganggu operasional perusahaan) dan berdampak buruk pada citra dan reputasi perusahaan. Dalam upaya menangani krisis tersebut, PT. Pertamina (Persero) melakukan 2 (dua) jenis penanganan yakni :

1. Penanganan secara substansial

Penanganan secara substansial merupakan langkah-langkah teknis yang ditempuh PT. Pertamina (Persero) untuk melakukan normalisasi stok dan distribusi BBM nasional yang terganggu akibat kelangkaan BBM. Penanganan secara substansial juga mencakup langkah-langkah politis dan hukum yang ditempuh Pemerintah untuk mencegah terjadinya kelangkaan BBM di masa-masa mendatang.

Penanganan secara substansial terdiri dari 2 (dua) tahap penanganan berdasarkan durasi penanganannya yaitu : penanganan jangka pendek dan penanganan jangka panjang.

Penanganan jangka pendek ditempuh melalui tiga tahap :

- a. Peningkatan stok BBM dari 17,2 hari menjadi 18,5 hari yang akan tercapai pada akhir 29 Juni 2005,
- b. Peningkatan stok dari 18,5 hari menjadi 20 hari pada minggu ketiga Juli 2005 dan,
- c. Pencapaian stok di level 22 hari akan tercapai pada awal Agustus 2005.

Penanganan jangka panjang ditempuh dengan cara :

- a. Pemerintah akan melakukan pengkajian terhadap upaya penghematan energi
 - b. Pertamina akan meningkatkan proses penegakkan hukum terhadap pengoplosan dan penyelundupan BBM.
 - c. Pertamina akan meningkatkan produktivitasnya.
2. Penanganan secara komunikasi (komunikasi publik)

Bagi Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) kelangkaan BBM periode Mei – Juli 2005 merupakan suatu krisis, keadaan darurat (*emergency*) yang mengandung pengertian : kondisi mendesak karena suatu kejadian atau keadaan tertentu yang terjadi baik di lingkup unit bisnis/unit operasi, anak perusahaan, maupun lingkup korporat yang mengganggu operasional perusahaan, menimbulkan banyak publikasi atau pemberitaan di media massa dan sangat berpengaruh terhadap citra perusahaan/korporat.

Secara kehumasan manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) berpijak pada Tata Kerja Organisasi (TKO) Mengenai Koordinasi Penyampaian Informasi Publik yang penjelasannya adalah sebagai berikut :

1. Kepala divisi atau pimpinan unit bisnis, unit operasi dan anak

perusahaan menghimpun dan melaporkan kepada direksi, data dan/atau informasi yang diperoleh dari hasil rapat tingkat pusat/daerah atas suatu keadaan dan situasi yang terjadi baik di pusat, unit operasi, maupun anak perusahaan.

2. Untuk isu dan permasalahan yang bersifat lokal dan tidak berdampak langsung terhadap citra perusahaan secara korporat, fungsi hupmas unit bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan dapat merumuskan dan memilih strategi komunikasi yang akan dilaksanakan kepada publik.

Berdasarkan hasil komunikasi publik yang telah dilakukan, fungsi hupmas unit bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan memberikan informasi atau melaporkan perkembangan penanganan masalah tersebut kepada fungsi hupmas sekretaris perseroan.

3. Untuk permasalahan yang berdampak langsung atau terkait dengan citra perusahaan secara korporat, fungsi Hupmas unit bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan melaporkan secara tertulis (melalui *facsimile*) kepada fungsi divisi komunikasi sekretaris perseroan pada kesempatan pertama dengan menggunakan format khusus untuk tidak lanjut komunikasi kepada publik.

Untuk kondisi darurat (*emergency*), fungsi hupmas unit

bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan dapat terlebih dahulu menyampaikan informasi melalui telepon atau SMS pada kesempatan pertama kepada fungsi hupmas sekretaris perseroan.

4. Fungsi Divisi Komunikasi – Sekretaris Perseroan merumuskan dan memilih strategi komunikasi yang akan dilaksanakan dalam menindaklanjuti informasi yang diperoleh baik dari Direksi maupun informasi yang disampaikan oleh Fungsi Hupmas Unit Bisnis, Unit Operasi, dan Anak Perusahaan.

5. Fungsi divisi komunikasi sekretaris perseroan menyiapkan materi komunikasi publik untuk disampaikan kepada media cetak dan elektronik dalam bentuk *press conference*, *press release*, *standby statement* atau dalam bentuk materi publikasi lainnya.

Dalam penyampaian komunikasi publik, kepala divisi komunikasi bertindak selaku juru bicara (*spokesperson*) Pertamina dan memberikan keterangan pers atas nama perusahaan.

Untuk informasi yang bersifat operasional di tingkat unit bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan, fungsi hupmas sekretaris perseroan berkoordinasi dengan fungsi hupmas

unit bisnis, unit operasi, dan anak perusahaan dalam menyiapkan materi dan memberikan informasi kepada publik secara langsung.

Sebagai bagian dari strategi komunikasi perusahaan, Kepala Divisi/Pimpinan Unit Bisnis/Unit Operasi/Anak Perusahaan, Sekretaris Perseroan, Deputi Direktur, dan Direksi dapat menyampaikan informasi kepada publik secara langsung.

Berdasarkan TKO Mengenai Koordinasi Penyampaian Informasi Publik tersebut, Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) melakukan langkah-langkah manajemen krisis untuk menangani kelangkaan BBM periode Mei – Juli 2005 sebagaimana dipaparkan di bawah ini.

1. Identifikasi Masalah

Direktorat Keuangan PT. Pertamina (Persero) langsung membuat laporan mengenai macetnya aliran dana untuk pembelian BBM dan kondisi *cashflow* PT. Pertamina (Persero) yang semakin ketat sehingga tidak ada jalan lain selain mengharapkan dana subsidi yang harus dibayarkan Departemen Keuangan kepada PT. Pertamina (Persero).

2. Mengadakan Rapat Koordinasi

Setelah adanya indikasi akan terjadinya kelangkaan BBM

akibat terlambatnya pembayaran subsidi pembelian BBM oleh Departemen Keuangan, diadakanlah rapat koordinasi antara Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) (termasuk di dalamnya Media Relations Officer) dengan bagian terkait (Direktorat Pengolahan, Direktorat Pemasaran, dan Direktorat Keuangan) sebagai bentuk dari proses identifikasi masalah

3. Menentukan Strategi Komunikasi Publik

Untuk menentukan strategi yang akan digunakan dalam aktifitas komunikasi publik Divisi Komunikasi Pertamina menempuh 3 (tiga) langkah yakni :

- a. Mengadakan rapat terbatas Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero)
- b. Menggalang dukungan dari pihak ketiga (*third party endoser*)
- c. Merumuskan pesan komunikasi publik

4. Melakukan Komunikasi Publik

Ada 4 (empat) hal yang dilakukan dalam komunikasi publik, yaitu :

- a. Menyiapkan *media center (press room)*
- b. Menyiapkan materi komunikasi publik
- c. Menghubungi media massa

d. Berkomunikasi dengan wartawan

5. Mengevaluasi komunikasi publik

Evaluasi komunikasi publik yang dilakukan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) berupa *media record* (kliping media) dan analisis isi (*content analysis*) terhadap pemberitaan media massa selama terjadinya kelangkaan BBM nasional.

6. Melakukan pemulihan citra

Upaya pemulihan citra pasca kelangkaan BBM nasional periode dilakukan melalui 3 (tiga) hal berikut ini :

- a. Pergantian Logo (2005)
- b. Audit Citra (2006)
- c. Melakukan Program Transformasi (2007)

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis tahapan manajemen komunikasi krisis yang dilakukan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dengan berbagai teori yang dikemukakan para ahli, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero), agar upaya penanganan terhadap krisis yang mungkin akan terjadi di masa mendatang dapat dilakukan secara lebih sistematis dan efektif. Beberapa hal tersebut adalah sebagai berikut :

1. Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) harus memiliki manual krisis (*crisis manual*) yang akan dijadikan pegangan bagi setiap lini

dalam perusahaan untuk lebih responsif jika terjadi krisis. Dalam manual ini harus terdapat simulasi berbagai jenis krisis yang mungkin terjadi dan bagaimana penanggulangannya. TKO Mengenai Koordinasi Penyampaian Informasi Publik memang sudah cukup menjelaskan bagaimana pola koordinasi antar unit operasi, anak perusahaan dan korporat jika terjadi kondisi darurat (*emergency*). Namun, menurut penulis pedoman tersebut belum memuat aspek teknis operasional dalam menjalankan TKO tersebut. Hal ini tentunya bisa berdampak pada terjadinya kesalahpahaman dalam memaknai tugas dan tanggung jawab tiap lini sehingga akan muncul ketidakkompakan diantara lini-lini yang bertanggung jawab dalam menangani krisis.

2. Identifikasi krisis harusnya dilakukan secara lebih komprehensif.

Pada kasus kelangkaan BBM periode Mei – Juli 2005, identifikasi yang dilakukan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) hanya berupa pengumpulan data dan fakta mengenai faktor penyebab terjadinya kelangkaan BBM tersebut. Seharusnya, pada tahap identifikasi, Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) juga melakukan kategorisasi terhadap publik yang merupakan *stakeholder* krisis. Kategorisasi *stakeholder* krisis berfungsi untuk melihat sifat dan kecenderungan *stakeholder* tertentu sehingga dapat ditempuh langkah-langkah yang lebih spesifik sesuai dengan karakter tiap *stakeholder*. Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dalam hal

ini hanya berfokus pada bagaimana menghadapi media dan masyarakat secara umum dengan menggunakan pendekatan komunikasi massa. Akibatnya, dapat terlihat dari munculnya opini dari penguruns harian YLKI yang menganjurkan agar manajemen PT. Pertamina (Persero) diaudit karena dinilai bobrok. Pihak-pihak seperti YLKI ini tentunya harus mendapat perlakuan (*treatment*) yang khusus agar tercipta suatu kesepahaman bersama (*mutual understanding*) mengenai permasalahan kelangkaan BBM jika terulang lagi di masa mendatang.

3. Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) sudah cukup baik dalam melakukan pembentukan opini publik dengan menggunakan pihak ketiga (*third party endoser*) untuk mendukung posisi PT. Pertamina (Persero) yang semakin lemah karena UU Minyak dan Gas (migas) yang ditetapkan pemerintah. Hanya saja, kelemahannya adalah penjelasan mengenai hal tersebut belum tentu dimengerti oleh masyarakat luas yang awam soal industri migas. Untuk kategori masyarakat yang demikian seharusnya ada program komunikasi yang memang gaya bahasa dan penyampaiannya disesuaikan dengan masyarakat yang bersangkutan. Hal ini bisa ditempuh melalui kerjasama dengan media-media lokal yang memiliki gaya bahasa dan penyampaian yang sesuai dengan kultur masyarakat setempat. Penggunaan istilah-istilah teknis dalam industri migas sebaiknya dikurangi dan diganti dengan istilah lokal setempat yang lebih

mudah dipahami. Strategi ini bisa sangat efektif dalam menjelaskan permasalahan sebenarnya terkait kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005. Di samping itu PT. Pertamina (Persero) juga bisa sekaligus menggalang dukungan publik, karena publik memahami posisi PT. Pertamina (Persero) yang memang dalam kasus ini berada di pihak yang sulit. Pengertian publik inilah yang terlupakan oleh Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dalam merumuskan pesan komunikasi publik. Padahal inti dari proses komunikasi publik itu sendiri adalah terciptanya suatu pemahaman bersama (*mutual understanding*) antara PT. Pertamina (Persero) dan masyarakat luas.

4. Dalam upaya menangani krisis, Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) sebaiknya terlebih dahulu merumuskan skenario komunikasi krisis yang jelas dan terperinci. Skenario ini merupakan *story board* mengenai langkah-langkah komunikasi krisis yang dibuat berdasarkan manual krisis. Dalam skenario tersebut sudah harus berisi perihal siapa melakukan apa, kapan, dimana, dan bagaimana, serta target-target yang akan dicapai dalam aktivitas komunikasi krisis.

5. Evaluasi krisis

Jika manual krisis sudah dimiliki, dan rumusan skenario komunikasi krisis telah dibuat, maka langkah selanjutnya setelah skenario tersebut dilaksanakan adalah melakukan evaluasi. Salah satu keunggulan dari adanya manual krisis dan skenario komunikasi

krisis yang sistematis dalam penanganan krisis adalah bahwa Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dapat melakukan evaluasi secara terperinci berdasarkan target-target yang telah ditentukan dalam skenario tersebut. Ini memungkinkan Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) untuk melakukan evaluasi terhadap langkah-langkah penanganan krisis secara bertahap dan menyeluruh, tidak hanya bagian tertentu saja, sebagaimana yang dilakukan pada kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 yang mana evaluasi dilakukan hanya melalui kliping media (*media record*) dan analisis isi (*content analysis*) untuk melihat konsistensi antara informasi yang disampaikan dan berita yang dipublikasikan oleh media massa. Ada baiknya Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) mencoba menerapkan langkah-langkah evaluasi krisis sebagaimana dikemukakan Coombs (1999:135) yang menyebutkan setidaknya ada dua jenis evaluasi yang wajib dilakukan organisasi, yakni :

a. Crisis management performer evaluation

Tujuan dari jenis evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Ada beberapa segi yang harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu:

1. Data collection

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses evaluasi data-data untuk evaluasi berasal dari *crisis records*, *stakeholders feedback*, dan *media coverage*. *Crisis records* adalah semua dokumen berbagai informasi penting seputar krisis, seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan, dan jawaban atas pertanyaan *stakeholders*, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi, serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT. Sedangkan *stakeholders feedback* adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publiknya yang biasanya diperoleh lewat survey, wawancara, dan *focus groups*. Sedangkan *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

2. *Organizing and analyzing the crisis management performance data*

Menurut Mitroff et. Al. (Coombs,1999:137-139) ada empat variabel utama dalam pengelolaan data evaluasi krisis, yakni:

- *Crisis phases*

Pengelompokan data evaluasi krisis berdasarkan fase *a subfase crisis* dapat membantu organisasi

dalam mengidentifikasi apakah CMT dan atau CMP lemah pada fase maupun subfase tertentu.

- *Systems*

Sistem yang dimaksud disini adalah teknologi, faktor manusia, infrastruktur, budaya dan keyakinan. Evaluasi terhadap sistem sangat tepat dilakukan terutama pada fase persiapan teknis dimana organisasi dapat mengidentifikasi sistem-sistem mana saja yang rusak sebelum krisis menerpa.

- *Stakeholders*

Dengan mempertimbangkan masing-masing *stakeholders* secara terpisah, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan secara lebih khusus lagi. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan dapat menetapkan langkah-langkah apa saja yang efektif dan tidak efektif untuk tiap-tiap kelompok *stakeholders*

b. Impact evaluation

Evaluasi dampak (*impact evaluation*) didasarkan pada pemahaman bahwa reputasi organisasi dibangun berdasarkan

pengalaman *stakeholders* dengan organisasi. Untuk itu, organisasi sebaiknya menggunakan teknik analisis publikasi untuk mengevaluasi teknik pemberitaan dan ulasan mengenai krisis organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan teknik *media analysis* dan *stakeholders feedback* untuk mengukur reputasi organisasi meskipun kedua teknik tersebut masih menyediakan petunjuk reputasi yang mentah bagi organisasi.













