

Peran *Corporate Secretary* Membangun Kembali Reputasi Perusahaan Studi Kasus Karyawan PT Istaka Karya

Shahnaz Habiyah¹, Nicky Lestari², Pebina Angelia Juventa³

¹*Komunikasi Korporat, Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina
Jl. Gatot Subroto No.Kav. 97, Jakarta 12790*

hazbiyah@gmail.com

²*Komunikasi Korporat, Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina
Jl. Gatot Subroto No.Kav. 97, Jakarta 12790*

nicky.lestari@gmail.com

³*Komunikasi Korporat, Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina
Jl. Gatot Subroto No.Kav. 97, Jakarta 12790*

Juventa.angelia@yahoo.com

Diterima: Juli, 2021 **Direview:** Juli, 2021 **Diterbitkan:** Juli, 2021

Abstrak. Penembakan tenaga kerja PT Istaka Karya (Persero) pada proyek pembangunan jembatan di Papua menelan korban jiwa hingga menyebabkan perusahaan mengalami krisis yang berpotensi pada turunnya reputasi dan kepercayaan publik. *Corporate secretary* yang berperan sebagai *public relations* bertugas untuk menyusun manajemen krisis yang terjadi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia. Hasil dari penelitian ini adalah keterlibatan media telah dilaksanakan oleh perusahaan walaupun belum maksimal. Pengelolaan pasca krisis kurang dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan sehingga menghambat proses pemulihan reputasi perusahaan..

Kata Kunci: *Corporate Secretary, Public Relations, Manajemen Krisis, Istaka Karya*

Abstract. *The firing of PT Istaka Karya (Persero) workers on a bridge construction project in Papua claimed lives causing the company to experience a potential crisis in the decline of public reputation and trust. Corporate secretary who serves as public relations is tasked to develop crisis management that occurs. This study uses qualitative methods. Qualitative method is to explore and understand the meaning of individuals or groups related to social or human problems. The result of this research is that media involvement has been carried out by the company although not yet maximized. Post-crisis management is not well implemented by the company, thus hampering the process of restoring the company's reputation.*

Keywords: *Corporate Secretary, Public Relations, Crisis Management, Istaka Karya*

1. Pendahuluan

PT. Istaka Karya (Persero) adalah salah satu dari Sembilan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam bidang konstruksi. Perusahaan ini sebelumnya bernama PT ICCI (*Indonesian Consortium of Construction Industries*) dan merupakan suatu konsorsium yang beranggotakan 18 perusahaan konstruksi Indonesia. PT Istaka Karya (Persero) menangani proyek-proyek penting dalam negeri. PT Istaka Karya (Persero) tumbuh dan berkembang dalam pasar Nasional maupun Internasional. Dalam perjalanan bisnisnya.

PT Istaka Karya (Persero) pernah berada pada titik kejayaannya ketika berhasil merampungkan mega proyek berskala internasional di Arab Saudi. Namun, selayaknya perusahaan pada umumnya perusahaan ini juga pernah mengalami beberapa masalah salah satunya, PT Istaka Karya (Persero) sempat dinyatakan pailit pada 2011. Kemudian keputusan itu ditanggguhkan. Setelah berulang kali melalui tahapan negosiasi dengan para kreditur, akhirnya diputuskan bahwa untuk sementara waktu utang piutang PT Istaka Karya (Persero) akan dijadwalkan ulang pembayarannya dan akan dikonversi menjadi saham kepemilikan sementara.

Masalah lain yang menimpa PT Istaka Karya (Persero) yang berdampak hingga saat ini adalah penembakan karyawan PT Istaka Karya (Persero) oleh Kelompok Kriminal Bersenjata (KKB) pada proyek pembangunan jembatan di Distrik Yigi, Kabupaten Nduga, Papua Barat. Proyek jembatan Habema-Mugi, Provinsi Papua adalah proyek pembangunan 2 jembatan yang berlokasi di proyek Jalan

Trans Papua Segmen 5 Nduga, Papua, yaitu Jembatan Kali Aorak (Km 102+425) dan Jembatan Kali Yigi (Km 103+975). Insiden tersebut terjadi menjelang perayaan hari jadi KKB pada 1 Desember 2018. Satu hari sebelumnya, 30 November 2018, seluruh tenaga kerja diarahkan untuk tidak melakukan kegiatan bekerja seperti biasanya. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk menghargai tradisi upacara bakar batu yang dilaksanakan oleh warga sekitar. Namun, pada hari itu pekerja PT Istaka Karya (Persero) dijemput paksa di mess proyek oleh KKB. KKB menyandera 25 karyawan dan seluruh barang milik pekerja disita oleh anggota KKB.

Alat berat dan peralatan kerja pun tak luput menjadi sasaran pengrusakan oleh anggota KKB. Seluruh karyawan yang disandera tersebut digiring oleh anggota KKB menuju puncak Kabo, Distrik Yigi, Kabupaten Nduga. Di hari berikutnya, 1 Desember 2018 sekitar pukul 08.00 WIT terjadi penembakan terhadap pekerja PT Istaka Karya (Persero). Sebagian dari beberapa karyawan meninggal di tempat, tetapi ada 11 orang lainnya masih hidup dan berusaha menyelamatkan diri. Namun, aksi 11 orang tersebut diketahui oleh anggota KKB, sehingga 5 diantaranya dibunuh, sementara 6 lainnya berhasil melarikan diri kearah Mbua.

Karyawan yang selamat tersebut berhasil ditolong oleh pendeta setempat dan diamankan oleh anggota TNI di Pos Yonif 755/Yalet Mbua. Kejadian penyerangan anggota KKB masih berlanjut. Pada keesokan harinya, sekitar pukul 05.00 WIT, anggota KKB menembaki Pos Yonif 755/Yalet di Mbua. Serangan tersebut

dilakukan sebagai upaya pengejaran kepada karyawan PT Istaka Karya (Persero) yang sempat kabur. Aksi penyerangan tersebut diawali dengan pelemparan batu dan berujung pada terjadinya kontak senjata yang cukup lama hingga pukul 21.00 WIT dan mengakibatkan 1 orang anggota TNI gugur serta 1 anggota tentara lainnya tertembak di bagian lengan. Namun, karena keadaan yang tidak menguntungkan, akhirnya komandan pos menarik mundur pasukannya untuk mencari perlindungan.

Pada esok paginya, Satgas gabungan TNI dan Polri pun berhasil menduduki Mbua serta langsung melaksanakan evakuasi dan penyelamatan korban. Melalui evakuasi tersebut diperoleh data bahwa dari 27 orang tenaga kerja PT Istaka Karya (Persero), 16 orang dinyatakan meninggal dunia, 7 orang dinyatakan selamat walaupun terdapat luka, dan hingga kini masih terdapat 4 pekerja PT Istaka Karya (Persero) yang belum berhasil ditemukan. Kasus ini menjadi perhatian bagi PT Istaka Karya (Persero). Kejadian tersebut menambah daftar krisis perusahaan yang harus segera diselesaikan agar tidak berkepanjangan. PT Istaka Karya masih dalam usahanya menstabilkan perusahaan sebagai dampak dari putusan pailit, kini harus kembali menghadapi krisis penyerangan yang berujung penembakan terhadap karyawannya kejadian tersebut seketika mencuat di publik dan menjadi *headline news* di berbagai media nasional dan lokal.

Krisis penembakan Papua tentunya berpengaruh besar pada reputasi perusahaan. Butuh waktu yang lama untuk membangun reputasi dan hanya membutuhkan satu krisis yang tidak tertangani dengan baik untuk

menghancurkan reputasi sebuah perusahaan. Penanganan krisis menjadi salah satu tugas *corporate secretary* untuk menyusun strategi memulihkan reputasi perusahaan. Dalam PT Istaka Karya (Persero) *corporate secretary* memegang fungsi sebagai *public relations*. *Corporate secretary* menjadi juru bicara perusahaan untuk menghadapi berbagai pertanyaan dari para wartawan. Berdasarkan pemaparan di atas peneliti ingin menelaah krisis yang terjadi dalam PT Istaka Karya (Persero) dan mengetahui bagaimana *corporate secretary* menjalankan strategi untuk memulihkan reputasi PT Istaka Karya (Persero) pada kasus penyerangan di Nduga, Papua barat.

2. Tinjauan Literatur Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang manajemen krisis sudah banyak dilakukan, terutama dalam perusahaan BUMN. Penelitian tentang krisis pada PLN Wilayah Sumatera Utara (Manurung, 2015). Krisis yang dialami adalah ketidakmampuan PLN wilayah Sumatera Utara dalam memenuhi daya listrik yang menyebabkan meningkatkan keluhan pelanggan akibat pemadaman listrik. *Public Relations* (PR) memiliki peran dalam mengelola aktivitas manajemen krisis. PT PLN (Persero) Sumatera Utara menerapkan *corrective* dan *adaptive program*, serta memaksimalkan pemanfaatan media *above the line* (media lini atas), *below the line* (media pendukung) dan aktivitas pendukung untuk menghadapi krisis.

Penelitian tentang kasus sengketa lahan PT. Krakatau Steel antara Pemerintah

Kota Cilegon (Putri, 2015). Penelitian ini membahas krisis yang dialami PT. Krakatau Steel tentang sengketa lahan yang menjadi bahan pemberitaan di media massa. PT Krakatau Steel mengatasi krisisnya secara legal. Dalam upaya mengembalikan reputasinya, PT. Krakatau Steel melaksanakan *Social Recovery Program*. *Social Recovery program* yang dijalankan tidak hanya mengelola relasi dengan *stakeholders* seperti masyarakat, pemerintah dan direksi, tetapi juga relasi dengan media.

Penelitian tentang krisis pemberitaan pada PT. Penelitian pada PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai dalam menghadapi bencana erupsi Gunung Agung membahas peran strategis PR dalam mengelola krisis hingga aktivitas *recovery* (Sekarbuana, Setyawati, & Pascarani, 2018). Peran PR sangat sentral pada kebutuhan informasi bagi penumpang dan awak media. Penelitian pada PT Pelabuhan Indonesia III

(RM & Moertijoso, 2015) menemukan bahwa *public relations* berperan penting dalam menangani krisis pemberitaan. PR bertugas dalam pengelolaan relasi media mulai dari sumber formasi, *media monitoring*, respon media, *press release*, dan *press conference*. Mayoritas strategi yang digunakan pada perusahaan BUMN adalah strategi relasi media. Pengelolaan relasi media berdampak positif pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY).

(Sholikhah, 2016) strategi relasi media yang diterapkan telah meningkatkan berita positif tentang PT Telekomunikasi

Indonesia dan secara tidak langsung meningkatkan reputasi perusahaan. Perusahaan BUMN memiliki cakupan sektor industri yang sangat luas dan berada hampir di seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan BUMN tentu saja memiliki tantangan dalam mengelola berbagai macam krisis. Potensi krisis rasisme dan sentiment suku pedalaman merupakan salah satu ancaman bagi operasional perusahaan BUMN.

Berdasarkan pemaparan penelitian sebelumnya, krisis yang menjadi tema penelitian manajemen krisis perusahaan BUMN berasal dari keluhan pelanggan, masalah legalitas, dan bencana alam. Penelitian sebelumnya belum membahas tentang krisis yang berupa tindakan kekerasan yang menyebabkan korban jiwa. PT Istaka Karya (Persero) mengalami insiden penyerangan yang menyebabkan korban jiwa pada karyawannya dan menyebabkan kontak senjata antara TNI dengan kelompok bersenjata di Nduga, Papua.

Krisis ini memiliki dampak yang cukup luas. Tidak hanya menyerang perusahaan, tetapi juga mengancam keamanan setempat. Insiden yang terjadi pada PT Istaka Karya (Persero) tentu saja mempengaruhi karyawan, keluarga korban, aparat keamanan yang terlibat, dan warga setempat. Insiden ini tentu saja akan mempengaruhi citra dan reputasi PT Istaka Karya (Persero) terkait jaminan keamanan dan keselamatan kerja dalam perusahaan konstruksi. Krisis yang disebabkan oleh tindakan kekerasan yang mengakibatkan korban jiwa merupakan bahan pemberitaan yang sangat dicari media.

Fearn-Banks (2017) mengatakan “*if it bleeds, it leads*” idiom dari ranah jurnalistik yang diartikan bahwa berita tentang kekerasan yang berujung pada korban jiwa merupakan bahan berita *headline*. Media menginginkan fakta yang terjadi di lapangan. Dalam menghadapi insiden ini, PT Istaka Karya (Persero) memiliki tugas untuk mengelola informasi yang dicari oleh media dan keluarga korban. Penelitian ini akan membahas upaya PT Istaka Karya (Persero) dalam menangani krisis insiden penyerangan di Nduga, Papua, aktivitas relasi media dalam mensubsidi informasi bagi publik, dan upaya PT Istaka Karya (Persero) dalam memulihkan reputasi perusahaan.

Public Relations

Public relations adalah sebuah fungsi manajemen organisasi yang bertugas untuk membangun, memelihara dan meningkatkan hubungan organisasi dengan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) untuk tercapainya satu pengertian, meningkatkan pemahaman, membangun ketertarikan dan menumbuhkan simpati publik. Sementara itu, *World Assembly of Public Relations Associations* menjelaskan *public relations* sebagai sebuah keilmuan yang terukur dengan menggunakan teknik-teknik komunikasi dalam penerapannya: *Public relations* adalah ilmu sosial yang menganalisa tren, memprediksi konsekuensi, memberi konsultasi pada pimpinan dan mengimplementasikan program aksi terencana yang melayani kepentingan organisasi dan publik (Wilcox et al dalam Prayudi, 2016:4)

Dalam prakteknya komunikasi krisis ditangani oleh *public relations* (PR). PR bekerja untuk selalu berhubungan publik, baik secara internal maupun eksternal. Selain, sebagai jembatan organisasi dengan publik untuk mengatasi krisis. PR berfungsi sebagai perpanjangan organisasi dalam menyuarkan situasi, mengelolainformasi, dan sikap organisasi dalam menghadapi krisis, serta merespon tanggapan yang disampaikan publik. Saat PR mampu mengelolain formasi dan menyampaikan informasi itu kepada publik yang sesuai, maka setidaknya krisis yang dihadapi akan terkendali dan tetap menjaga citra dan reputasi organisasi.

Krisis selalu mengancam reputasi organisasi, karena itu PR pada akhirnya dimanfaatkan untuk mengembalikan reputasi yang menurun pasca terjadinya krisis. PR bergerak untuk menyusun strategi dan mengelola aktivitas dalam memelihara dan memulihkan reputasi organisasi. Strategi dalam memelihara dan memulihkan reputasi tidak lepas dari peran relasi media.

Menurut Kriyantono (2014) fungsi PR adalah membangun relasi media. PR dianggap mampu mengarahkan fokus pada penggunaan media massa untuk menjangkau khalayak media, mengatur informasi yang akan disampaikan melalui media massa sehingga media massa akan menjustifikasi pandangan, perspektif dari organisasi.

Manajemen Krisis

Kajian manajemen krisis berangkat dari pendekatan bahwa krisis merupakan terjadinya peristiwa yang tidak diinginkan oleh organisasi (Kriyantono, 2015). Setiap

organisasi atau institusi pasti pernah mengalami krisis. Krisis dapat datang kapan saja dan menyerang apa pun organisasinya. Untuk mencegah dan melindungi organisasi dari krisis, setiap organisasi membutuhkan manajemen krisis.

Menurut W. Timothy Coombs (2015), manajemen krisis merupakan serangkaian faktor yang dirancang untuk melawan krisis dan mengurangi kerusakan yang ditimbulkan. Sejalan dengan pendapat Coombs, Fearn-bank (2017) mengatakan, manajemen krisis adalah suatu proses perencanaan strategis untuk mengatasi krisis atau titik balik negatif, suatu proses untuk menghilangkan sebagian risiko dan ketidakpastian dari kejadian negatif sehingga memungkinkan organisasi untuk kembali mengambil kendali organisasi dan kembali bergerak dengan stabil.

Terdapat tiga unsur yang terdapat pada krisis: (a) ancaman bagi organisasi, (b) unsur kejutan, (c) waktu keputusan yang singkat. Manajemen krisis yang efektif tidak hanya meredakan atau mengakhiri krisis tapi juga ada kalanya dapat memberikan organisasi reputasi yang lebih positif dari sebelum terjadi krisis (Prayudi, 2016). Dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan perencanaan strategis yang diusahakan organisasi untuk menghadapi krisis dan meminimalkan resiko yang mungkin dihadapi dengan tujuan mempertahankan reputasi organisasi.

Manajemen krisis terdiri dari tiga tahap, yaitu: pre-krisis, krisis, dan pascakrisis. Pada tahap prakrisis organisasi mulai menyadari adanya situasi serius yang mulai muncul. Setiap individu di dalam

organisasi telah mengetahui tanda-tanda terjadinya krisis. Manajemen mulai menyusun *crisis plan*, menerapkan kebijakan, dan mengoptimalkan *resource* yang dimiliki untuk menerapkan langkah preventif.

Tahap pra-krisis akan masuk ketahap krisis, jikamanajemen mengabaikan tanda-tanda adanya krisis. Menurut Kriyantono (2015), penyebab organisasi masuk ketahap krisis adalah: organisasi tidak memiliki *crisis plan*, manajemen menganggap remeh isu, manajemen terlalu yakin dapat mengatasi isu dengan mudah, manajemen mengabaikan tanda-tanda berkembangnya krisis, manajemen menutupi isu/masalah yang sedang berkembang, dan manajemen tidak melaporkan kegiatan organisasi dalam menangani krisis. Tahap krisis terjadi saat organisasi kehilangan kendali dan operasional tidak berjalan dengan normal, serta tersebar berita kepublik terkait krisis yang sedang terjadi.

Dalam tahap krisis, organisasi perlu memahami peristiwa yang sedang terjadi dan respon publik saat terjadinya krisis. Saat krisis terjadi, organisasi perlu bertindak cepat agar tidak terjadi mispersepsi di kalangan publik. Organisasi perlu memerhatikan situasi yang terjadi pada publik. Setiap tindakan yang diambil ditujukan berdasarkan kepentingan dan ekpektasi publik, serta menunjukkan itikad baik dari organisasi dalam menyelesaikan krisis.

Tahap pascakrisis merupakan proses pemulihan reputasi. Organisasi memulihkan dan berusaha mengembalikan reputasi. Butuh waktu yang tidak sebentar dalam

memulihkan reputasi. Walaupun Langkah-langkah telah dijalankan, organisasi perlu memonitoring dan mengevaluasi strategi yang sudah dijalankan. Pengalaman dalam menghadapi krisis menjadi dasar organisasi dalam mengelola organisasi tersebut di masa yang akan datang.

Manajemen krisis yang efektif memiliki strategi komunikasi krisis. Menurut Fearn-Banks (2017) komunikasi krisis adalah dialog antara organisasi dan publiknya sebelum, selama, dan setelah kejadian negatif. Dialog tersebut merupakan hasil penerapan strategi dan taktik yang dirancang untuk meminimalkan kerugian pada citra organisasi. Fearn-Banks (2017) mengungkapkan salah satu strategi yang diterapkan organisasi dalam memulihkan reputasi yaitu teori *image restoration*. Teori *image restoration* (TIR) menganalisa bagaimana organisasi berupaya mengembalikan citra dan reputasi organisasi saat menghadapi krisis.

Menurut Blaney, Benoit, dan Brazeal (2002), teori *image restoration* berasumsi bahawa komunikasi dilakukan dengan tujuan memelihara citra positif dan reputasi positif dan strategi komunikasi yang dilakukan berupaya untuk mengatasi krisis dan memperbaiki citra positif. Dalam memulihkan citra, organisasi perlu memerhatikan opini publik yang berkembang dan bergerak atas dasar opini negatif yang ada dalam perspektif public (Kriyantono, 2014). Opini menandakan isu yang berkembang di public.

Organisasi menentukan sasaran dari pesan-pesan komunikasi sehingga sikap dan pesan yang akan disampaikan publik sesuai

dengan harapan publik. TIR memiliki lima strategi komunikasi untuk mengatasi krisis, yaitu; strategi menyangkal atau *denial*, strategi menghindari tanggungjawab (*evasion of responsibility*), strategi mengurangi serangan (*reducing the offensiveness*), tindakan korektif (*corrective action*), dan menanggung akibat krisis (*mortification*) (Blaney, Benoit, & Brazier, 2002). Dalam prakteknya, organisasi dapat mengkombinasikan strategi yang dibutuhkan sesuai dengan tingkat krisis yang dihadapi. Strategi pemulihan yang dilakukan secara kontinu dan evaluasi agar proses pemulihan citra positif dapat bergerak cepat dan organisasi dapat mengembalikan reputasi yang dimiliki.

Relasi Media (*Media Relations*)

Media relations adalah salah satu aktivitas dan perangkat penting yang efisien dari Divisi *Public Relations* dalam suatu organisasi. Media memiliki peranan penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Melibatkan media dalam menyebarkan informasi dianggap mampu menjadi solusi yang tepat dan cepat dalam membantu mengatasi kondisi organisasi yang sedang tidak baik.

Dibutuhkan waktu, proses, serta kerjasama yang berkelanjutan agar perusahaan dan media dapat bersinergi dengan baik. *Media relations* bertujuan agar organisasi dianggap oleh media sebagai organisasi yang kredibel, professional, etis, dan dapat diandalkan (Fearn-Banks, 2017). Menjalin hubungan dengan media menjadi kebutuhan penting bagi sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan organisasinya karena media dianggap sebagai partner kerja yang

penting untuk menjadi perantara dalam menyampaikan dan menyebarkan informasi kepada publik dari sebuah perusahaan.

Bekerja sama dengan media tentunya membutuhkan beberapa strategi agar kerja sama tersebut dapat berjalan dengan baik, efektif, dan efisien. Pemilihan media yang tepat dan sesuai dengan public sasaran menjadi faktor penentu sebagai langkah awal dari kegiatan *media relations* (Bland dalam Dewi, 2012). Menjalinkan kerjasama dan berhubungan dengan media bukan hanya sekedar barter informasi atau pesan demi sebuah keuntungan dan citra yang baik di hadapan publik. Lebih dari itu, tujuan pokok berhubungan dengan media adalah menciptakan pengetahuan dan pemahaman kepada khalayak sehingga terjadi perubahan konsep berpikir dalam kehidupan masyarakat dan akhirnya terjadi perubahan sikap dan perilaku (Darmastuti dalam Dewi, 2012).

Taktik yang dapat digunakan dalam membangun *media relations*, yaitu: *news release*, *pitch letter* (wawancara dengan media), *news conference*, *media advisories*, *media tours* dan *media visit* (Fearn-Banks, 2017). Hadirnya media sosial dan internet telah membantu organisasi dalam membangun *media relations*. Media sosial telah mengubah praktek strategi dan taktik dalam membangun *media relations* (Waters, Tindall, & Morton, 2010).

Pemanfaatan media sosial dan internet menjadi bahan pertimbangan organisasi untuk membangun dan memelihara *media relations*. Strategi *media relations* membutuhkan keterampilan fungsi

PR dalam mengelola & mengarahkan informasi, memetakan publik, mengidentifikasi isu dan opini publik, menentukan media yang dapat menjangkau public dan menentukan strategi komunikasi sehingga segala bentuk pesan yang dikomunikasikan dapat dikonsumsi oleh media dan publik yang pada akhirnya sikap dan pesan organisasi dapat disebarluaskan kepada publik.

3. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif adalah mengeksplorasi dan memahami makna individu atau kelompok yang berkaitan dengan masalah sosial atau manusia (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menjelaskan langkah-langkah strategis yang diambil PT Istaka Karya (Persero) dalam menangani krisis.

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian studi kasus. Studi kasus adalah metode riset yang menggunakan berbagai sumber data yang digunakan untuk menjelaskan peristiwa dan situasi secara komprehensif. Penelitian studi kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas tertentu. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara secara mendalam terhadap narasumber melalui panduan wawancara sebagai alat bantu agar lebih efektif dan mendapatkan data yang lebih akurat. Pengambilan data akan dilakukan dengan wawancara mendalam terhadap *corporate secretary* PT Istaka Karya (Persero) dan memanfaatkan dokumentasi

terkait insiden penyerangan di Nduga. Selain itu, penelitian ini juga melakukan studi kepustakaan untuk menguatkan hasil analisis.

4. Hasil dan Pembahasan

Pra-Krisis

Menurut survey yang dilakukan oleh *Corporate Reputations watch* pada tahun 2002 (Prayudi, 2016), ada tiga penyebab yang dipandang sebagai ancaman terhadap reputasi, yakni, kritik terhadap perusahaan atau produk yang disampaikan melalui media cetak atau penyiaran, bencana yang mengganggu produksi, dan tuduhan dari kelompok-kelompok kepentingan atau pelanggan tentang keamanan produk.

Kejadian penyerangan karyawan PT Istaka Karya (Persero) di Nduga menyebabkan tidak sedikit orang yang meragukan tentang bagaimana aspek keselamatan yang diterapkan PT Istaka Karya (Persero) dalam proses pengerjaan proyek tersebut. Menyadari bahwa perusahaan termasuk kedalam salah satu sector bisnis yang cukup riskan terjadi kecelakaan, upaya pre-krisis dan segala manajemen resiko pun disiapkan. Mengingat lokasi proyek tergolong kedalam zona merah rawan konflik dengan medan yang berkelok dan cukup sulit serta masyarakat sekitar proyek yang masih kental memegangerat tradisinya, aspek pre-krisis pun disiapkan mulai dari survey lokasi mendalam.

Pendekatan sosial dan budaya seperti upacara bakar batu serta memberikan

kontribusi pada penduduk setempat, menggunakan material serta tenaga kerja lokal, dan menerapkan prosedur keamanan khusus dan koordinasi dengan aparat keamanan terkait sebagai bentuk kewaspadaan terhadap kemungkinan bahaya yang mengintai. Sebelum terjadinya insiden penyerangan di Nduga, PT. Istaka Karya (Persero) telah melakukan langkah preventif. Perusahaan berusaha beradaptasi dengan adat penduduk Nduga dengan menghentikan aktivitas operasional menjelang upacara bakar batu.

Selain berbagai upaya yang dilakukan oleh tim proyek untuk memastikan *zero accidents* selama proyek berlangsung, dari kantor pusat sendiri pun telah menyiapkan tim tanggap krisis untuk dengan sigap menangani krisis yang kemungkinan terjadi pada proyek garapan perusahaan. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya komunikasi yang cepat terhadap public karena kelambanan perusahaan dalam mengkomunikasikan kebijakan yang diambil dalam menangani krisis dapat mengakibatkan menurunnya dukungan publik dan reputasi perusahaan (Prayudi, 2016).

Krisis

Pada situasi krisis, kebutuhan public terhadap informasi cenderung meningkat dan media menjadi salah satu pilihan utama untuk mengikuti perkembangan terhadap krisis dan bagaimana pihak manajemen menangani krisis (Prayudi, 2016). *Corporate Secretary* PT Istaka Karya (Persero) pun menjadi sumber informasi bagi wartawan untuk dapat memperoleh informasi terkait perkembangan kasus penembakan pekerja

PT Istaka Karya (Persero) di Papua tersebut. Pada fase krisis ini, *corporate secretary* selalu terbuka menjawab segala pertanyaan yang diajukan oleh wartawan, baik itu melalui wawancara langsung, atau pun melalui telepon seluler.

Keseriusan *corporate secretary* dalam menjawab berbagai pertanyaan dari media dapat terlihat jelas di media televise nasional, juga pemberitaan melalui media online yang mengulas detail rentetan insiden tersebut. Pada kasus kali ini, *Corporate Secretary* Istaka Karya pun sigap membentuk tim *task force* penanganan kasus penembakan karyawan Istaka Karya di Habema, Papua. Tim inti beranggotakan Kepala Divisi Operasi II (Yudi Priyono), Senior *Administration* Manager Proyek Pembangunan Jembatan Ruas Habema-Mugi (MYC) (Tugimin), *Corporate Secretary* (Yudi Kristanto), Humas (Bambang Purnomo), Legal (Agung Salim).

Di tahap awal, tim inti sendiri bertugas untuk mengusahakan agar insiden ini dapat dicover oleh BPJS Ketenagakerjaan dan mengarahkannya kedalam golongan kecelakaan kerja sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Kemudian di tahap berikutnya, tim inti melakukan verifikasi korban Habema bekerjasama dengan tim proyek serta aparat dan jajaran terkait yang berada di lokasi kejadian. Tugas berikutnya melakukan verifikasi data ahli waris dan menghitung jumlah santunan, pesangon, dan bantuan beasiswa pendidikan pada ahliwaris. Menangani proses dan pencairan BPJS korban penembakan Habema, menyiapkan kesiapan dokumen data legalitas terkait

ahliwaris, menyerahkan santunan, pesangon, beasiswa kepada ahliwaris, membantu menjembatani penyerahan bantuan dari Kementerian BUMN untuk ahliwaris dan melakukan verifikasi data ahli waris untuk pembangunan rumah yang merupakan bantuandari Kementerian PUPR. Selain itu, tim inti yang dibantu dengan beberapa karyawan lain, dibuat menjadi beberapa kelompok bertugas untuk membantu proses pengantaran dan pemulangan jenazah kepada keluarga masing-masing kebeberapa daerah seperti Makassar, Palu, NTT, dan Medan.

Pasca Krisis

Pada tahapan ini PT.Istaka Karya (Persero) bekerjasama dengan Kementerian BUMN, dan Kementerian PUPR mengadakan *press conference* untuk membuka ruang tanya jawab bagi wartawan. Selain itu, dalam usaha mengatasi krisis, PT.Istaka Karya (Persero) juga mengundang wartawan dalam setiap program dan kegiatan penanganan insiden penyerangan, seperti: agenda upacara serah terima jenazah dari Kapolda Papua kepada PT.Istaka Karya (Persero) yang kemudian diserahkan kepada keluarga masing-masing oleh satuan tugas krisis eksternal PT Istaka Karya (Persero) dan pemberian santunan serta beasiswa kepada keluarga korban yang tersebar di beberapa kota seperti Toraja, Makassar, Kefamenanu NTT, Kutai, Wamena, Gowa, Morowali dan Medan pasca insiden penembakan tersebut.

Corporate secretary dan jajaran direksi melakukan lobi dan negosiasi dengan pihak terkait untuk merumuskan skema pengerjaan lanjutan dari proyek

pembangunan jembatan di Habema yang sempat terhenti. Dari hasil rapat tersebut akhirnya diputuskan untuk adanya perjanjian kerjasama antara TNI dan Polridengan Kementerian PUPR juga PT. Istaka Karya (Persero) untuk memberikan bantuan 202 pekerja pada 14 lokasi pengerjaan jembatan serta 6 pos pengamanan yang berasal dari TNI-ZENI Tempur (Zipur) yang akan dikirimkan secara bertahap. Pengetatan keamanan tersebut bertujuan untuk melindungi tenaga kerja yang bertugas untuk melanjutkan pembangunan jembatan di Papua. Selain itu, sekitar 150 personil aparat gabungan TNI dan Polri pun dikerahkan untuk memburu angora KKB.

Media Relations

Krisis yang dialami PT. Istaka Karya (Persero) menyebabkan menurunnya reputasi sebagai perusahaan konstruksi dengan *zero accidents*. Adanya krisis ini menyebabkan PT. Istaka Karya (Persero) menjadi sorotan di berbagai media massa. Media membutuhkan informasi mengenai korban, situasi di lapangan, pihak yang bertanggung jawab atas insiden yang terjadi (Fearn-Banks, 2017). Dalam aktivitas PR pasca krisis terlihat PT. Istaka Karya (Persero) melakukan *image restoration* dengan strategi mengurangi serangan (*reducing of offensiveness*).

PT. Istaka Karya (Persero) berusaha memberikan informasi dan klarifikasi melalui juru bicaranya. Perusahaan ini menunjuk *corporate secretary* untuk menjadi juru bicara bagi awak media. PT. Istaka Karya (Persero) bekerjasama dengan Kementerian PUPR dan Kementerian BUMN dalam melakukan *news conference*.

Sikap PT Istaka Karya (Persero) memperlihatkan strategi *bolstering*. Strategi *bolstering* merupakan strategi dengan menunjukkan hal baik dan itikad baik yang dilakukan organisasi untuk mengatasi krisis (Blaney, Benoit, & Brazier, 2002).

News conference yang dilakukan menunjukkan bahwa kasus di Nduga ditangani oleh Kementerian BUMN, Kementerian PUPR dan lembaga negara terkait. Hal ini juga menunjukkan bahwa kasus di Nduga mendapat perhatian khusus dari pejabat negara. Koordinasi lintas institusi ini merupakan salah satu hal positif karena tiap institusi yang berkepentingan telah satu suaradi depan awak media untuk mengklarifikasi insiden yang terjadi. *News conference* yang dilakukan PT Istaka Karya (Persero) bertujuan untuk menginformasikan jumlah pasti korban penembakan, jenis santunan yang akan diberikan kepada keluarga korban, serta tindak lanjut pasca insiden tersebut di depan awak media.

PT Istaka Karya (Persero) juga melakukan *news conference* tunggal di Makassar yang menginformasikan hal yang kurang lebih sama dan dihadiri oleh dominasi media lokal. Perusahaan ini juga mengundang awak media pada setiap kegiatan penanganan insiden Nduga. *News conference* yang dilakukan merupakan usaha perusahaan untuk memberikan informasi kredibel yang dibutuhkan media sehingga *news conference* tersebut dapat dijadikan referensi dalam pembahasan kasus Nduga.

Keterlibatan media dalam kegiatan tersebut juga bertujuan untuk menarik atensi publik, mendorong public untuk tidak memberikan persepsi negative berlebih

terhadap perusahaan. Media juga menjadi saluran untuk meyakinkan public bahwa insiden tersebut murni sebuah kecelakaan tanpa ada sedikit pun kesalahan dari tenaga kerja PT Istaka Karya (Persero) selaku kontraktor pelaksana pembangunan jembatan sehingga kepercayaan publik seperti sub-kontraktor, vendor, dan masyarakat luas pun tidak memudar serta menumbuhkan adanya kesepahaman antara perusahaan dengan publiknya.

Pemberian santunan juga sebagai wujud kepedulian sosial dari perusahaan dan kementerian terkait terhadap ahliwaris korban proyek Habema, juga sebagai bentuk apresiasi kinerja para pahlawan konstruksi yang turut berjasa dalam membangun negeri. Kemudian agar mempermudah komunikasi keberlanjutan antara perusahaan dengan keluarga korban, PT. Istaka Karya (Persero) dibantu oleh kantor perwakilan perusahaan di daerah terkait juga dibantu oleh paguyuban daerah yang berada di Papua untuk mengkomunikasikan kondisi terkini.

Secara keseluruhan, PT Istaka Karya (Persero) melalui *corporate communications* telah mengusahakan berbagai upaya dalam memperbaiki reputasi perusahaan yang hampir tercoreng karena adanya insiden penembakan tenaga kerjanya di Papua. PT Istaka Karya (Persero) memanfaatkan *pitch letter* melibatkan Direktur Utama dalam mengisi majalah konstruksi yang juga menjadi salah satu upaya perbaikan *image* bagi para *stakeholders*. PT Istaka Karya (Persero) berusaha selalu menggandeng media dalam berbagai kesempatan lain di luar agenda proyek seperti *gathering* dalam rangka ulang tahun perusahaan.

Dalam kasus penembakan tenaga kerja pembangunan proyek jembatan di Papua, *media relations* yang dijalankan *corporate secretary* masih memiliki kelemahan saat penanganan pasca krisis.

Aktivitas terkait krisis penembakan di Papua tersebut tidak dilakukan secara berkelanjutan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan dan seluruh jajaran manajemen lainnya termasuk di dalamnya adalah *corporate secretary* yang merangkap *public relations* lebih berfokus pada perbaikan operasional perusahaan. Perusahaan kurang aktif dalam memberikan perkembangan informasi terbaru. Tidak aktifnya *news release* dalam website perusahaan, dan kurangnya *media engagement* pasca krisis menjadi sedikit hambatan bagi perusahaan dalam proses pemulihan citra dan reputasi.

Media masih membutuhkan fakta dan data terkait insiden penyerangan di Nduga. Perusahaan tidak bisa menghindari terjadinya *media scrutiny*. Seperti yang dikatakan Fearn-Banks (2017), "*if it bleeds, it leads*", media sangat tertarik pada insiden Nduga karena insiden ini merupakan isu sensitif yang dapat dikembangkan dengan berbagai macam perspektif seperti HAM, pembangunan di Papua, isu OPM di Papua, dan aspek jaminan keselamatan kerja. Kurang aktifnya tim humas dalam mengelola *news release* serta publikasi lain di website terkait perkembangan perusahaan dan krisis yang sedang dialami pada akhirnya memunculkan celah bagi awak media untuk menginvestigasi dan mencari informasi lain di luar sumber utama perusahaan.

Salah satu yang terbongkar adalah belum didaftarkannya BPJS pada hampir seluruh tenaga kerja proyek pembangunan jembatan di Papua itu. Hal tersebut tentunya berpengaruh besar pada proses pengembalian reputasi perusahaan yang sempat turun akibat krisis penembakan di Papua. Perusahaan pada akhirnya memberikan sikap bahwa setiap korban akan mendapat kompensasi dari PT Istaka Karya dan memberikan beasiswa bagi keluarga korban insiden Nduga. Hal tersebut sangat disayangkan mengingat pentingnya *media relations* dalam sebuah perusahaan dalam membantu mengkomunikasikan keadaan perusahaan kepada publik.

Kritik bagi praktisi humas di PT Istaka Karya (Persero) mengingat humas berperan besar dalam membangun reputasi perusahaan, maka ada baiknya perusahaan melalui *public relation* terus menjaga hubungan baik dengan media serta memperluas jaringan media sehingga nantinya bila terjadi krisis di kemudian hari, perusahaan mampu mengontrol pemberitaan di luar. Sementara, itu aktivitas dalam membangun *media relations* telah di permudah dengan internet dan media sosial. Pemanfaatan website internal dan media sosial agaknya perlu menjadi perhatian bagi perusahaan untuk memperbaiki strategi *media relations* yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan citra dan reputasi perusahaan (Blaney, Benoit, & Brazier, 2002).

Karena tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan dengan reputasi yang kuat dan positif dapat menarik dan mempertahankan rekan kerja dan konsumen loyal yang

semuanya berkontribusi positif pada keberhasilan komersial dan pertumbuhan perusahaan (Prayudi, 2016).

5. Kesimpulan

Dalam menangani krisis insiden penyerangan di Nduga, Papua, PT Istaka Karya (Persero) telah melakukan upaya sejak masa pre-krisis. Survei lokasi berdasarkan geografis dan demografi penduduk, telah membantu mengarahkan aktivitas perusahaan. Adanya kebijakan membentuk tim *task force* saat terjadi krisis dan penghentian aktivitas operasional menjelang acara adat telah menunjukkan upaya adaptasi perusahaan dengan lingkungan sekitar dan melindungi karyawan dari potensi konflik yang mungkin terjadi. Saat krisis terjadi penanganan dengan aparat keamanan pun dilakukan. Namun, insiden yang berlangsung dengan cepat sehingga tidak dapat menghindari adanya korban jiwa dari insiden tersebut.

Tahap pascakrisis, PT Istaka Karya (Persero) memiliki tantangan untuk memberikan informasi sedekat mungkin dengan fakta. Dalam aktivitas relasi media, PT Istaka Karya (Persero) mensubsidi informasi bagi publik dengan melakukan *news conference* lintas institusi dan menunjuk juru bicara, yaitu *corporate secretary*. Banyak upaya yang dilakukan PT Istaka Karya (Persero) dalam memulihkan reputasi perusahaan. Negosiasi dengan Kementerian PUPR, Kementerian BUMN, TNI dan Polri dalam pemberian bantuan kepada korban dan jaminan keamanan di lokasi proyek.

Selain itu, PT Istaka Karya (Persero) juga melakukan *pitch letter* dengan melibatkan direktur utama dengan mengisi salah satu rubrik pada majalah konstruksi. Manajemen krisis yang efektif merupakan pekerjaan yang sangat kompleks dan lebih dari sekedar menunjuk juru bicara (Sapriel, 2003). Dibutuhkan perencanaan dan persiapan yang matang pada sebuah proyek yang berada di zona merah rawan konflik agar tetap *zero accident* dalam proses pengerjaannya. Perusahaan perlu melakukan evaluasi resiko dan masalah yang sedang berlangsung, proses operasi dan pengamanan yang layak, pelatihan bagi karyawan, dan pendekatan strategis baik eksternal maupun internal (Sapriel, 2003).

Tidak hanya dari tim proyek dan operasional saja, tetapi *corporate secretary* PT Istaka Karya (Persero) yang menjalankan fungsi PR juga perlu menyusun manajemen krisis dan strategi komunikasi terkait kasus penembakan tenaga kerja di Papua yang menimpa perusahaan. Hal tersebut bertujuan untuk mencegah meluasnya krisis yang berdampak pada turunnya reputasi perusahaan. Salah satu upayanya adalah dengan menjalin hubungan baik dengan media. *Corporate secretary* PT Istaka Karya (Persero) telah melakukan manajemen dan komunikasi krisis untuk mengatasi kasus penyerangan Nduga.

Corporate secretary sebaiknya perlu memahami pentingnya peranan media secara berkelanjutan dalam sebuah perusahaan. Apabila kedekatan dengan media telah terbangun, maka akan mudah bagi perusahaan dalam mengontrol berbagai pemberitaan yang tersebar di publik. Selain

itu, perlu juga memperbaharui informasi secara berkala pasca insiden penembakan tenaga kerja di Papua melalui *news release* pada website perusahaan. *Media environment* telah berubah dengan adanya media sosial dan internet (Waters, Tindall, & Morton, 2010).

Pemanfaatan media digital untuk membangun dan menjaga media *relations* menjadi wajib, *media engagement*, *news conference*, dokumentasi *news conference*, artikel perusahaan, dan materi publikasi lainnya dapat dilakukan melalui website perusahaan dan media sosial. Hal tersebut penting untuk dilakukan karena website merupakan saluran informasi resmi perusahaan yang dapat di akses secara terbuka oleh siapapun. Melalui berbagai publikasi di website, awak media akan lebih mudah memperoleh informasi terkait perkembangan perusahaan dan krisis yang sedang dialaminya.

6. Referensi

Journal Article with DOI

Blaney, J. R., Benoit, W. L., & Brazier, L. M. (2002). Blowout!: Firestone's Image Restoration Campaign. *Public Relations Review* 28, 379–392. doi:[https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00163-7](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00163-7)

Stafford, G., Yu, L., & Amdoo, A. K. (2002). Crisis management and recovery how Washington, D.C., hotels responded to terrorism. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(5), 27-

40.
doi:[https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(02\)80054-4](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(02)80054-4)

Waters, R. D., Tindall, N. T., & Morton, T. S. (2010). Media Catching and the Journalist–Public Relations Practitioner Relationship: How Social Media are Changing the Practice of Media Relations. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 241-264.
doi:10.1080/10627261003799202

Newspaper Article on Website

Briantika, A. (2018, Desember 5). *Kronologis Penembakan Pekerja Proyek Versi Kodam XVII/Cenderawasih*. Retrieved Juni 13, 2020, from tirto.id: <https://tirto.id/kronologis-penembakan-pekerja-proyek-versi-kodam-xvii-cenderawasih-da52>

Book

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. California: Sage Publications.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5 ed.). California: Sage Publications.

Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis Communications: A Casebook Approach* (5 ed.). New York: Routledge.

Kriyantono, R. (2014). *Teknik Praktis Riset Komunikasi Disertai Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Kencana Prenada Medi Group: Jakarta.

Kriyantono, R. (2014). *Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal, Aplikasi Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Kencana Prenadamedia.

Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issu, & Crisis Management Pendekatan Critical Public Realties, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Edisi Pertama ed.). Jakarta: Prenadamedia Group.

Journal Article

Dewi, M. (2012, Oktober). Media Relations 2.0. *Jurnal komunikasi*, 7(2), 17-28.

Manurung, T. (2015). Strategi Public Relations dalam Manajemen Krisis (Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Public Relations dalam Manajemen Krisis di PT PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara). *Jurnal Ilmu Komunikasi Flow Univeristas Sumatera Utara*, 2(11), 1-8.

Prayudi. (2016). *Manajemen Isu & Krisis*. Yogyakarta: LPPM UPN Veteran Yogyakarta.

Prayudi. (2016). *Strategic Public Relations*. Yogyakarta: Komunikasi UPN Press.

PT Istaka Karya (Persero). (2019). *Investigasi Angka Kecelakaan Kerja*

Konstruksi di Indonesia. Jakarta: PT Istaka Karya (Persero).

Journal Article on Website

Putri, L. D. (2015). Manajemen Krisis Masalah Sengketa Lahan (Studi Kasus Pada Divisi Protocolaire And Internal Communication PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon dalam Kasus Sengketa Lahan Kubangsari antara PT Krakatau Steel (Persero) Cilegon dengan Pemerintah Kota Cilegon). *Lontar Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(3), 2-14. Retrieved Juni 16, 2020, from <https://ejournal.lppmunsera.org/index.php/LONTAR/article/view/539>

RM, A. S., & Moertijoso, R. B. (2015, Maret). Strategi Media Relations Humas PT. Pelabuhan Indonesia III Dalam Handling Crisis Pemberitaan. *Jurnal Komunikasi*, IX(1), 57-72. Retrieved Juni 16, 2020, from <https://journal.trunojoyo.ac.id/komunikasi/article/view/1152/975>

Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355. Retrieved Juni 16, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/241305270_Effective_Crisis_Management_Tools_and_Best_Practice_for_the_New_Millennium

Sekarbuana, M. W., Setyawati, I., & Pascarani, N. (2018, Juli). Strategi Manajemen Krisis Public Relations PT. Angkasa Pura I Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali dalam Menghadapi Dampak Erupsi Gunung Agung 2017. *E-Jurnal Medium*. Vol.1 No. 2. Retrieved Juni 27, 2020, from <https://ojs.unud.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/40509>

Sholikhah, F. S. (2016, November). Strategi Media Relations PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk Meningkatkan Citra Perusahaan (Studi Deskriptif Kualitatif pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Wilayah Jateng & DIY). *Jurnal Komunikator*, 8(2), 93-109. Retrieved Juni 16, 2020, from <https://journal.umy.ac.id/index.php/jkm/article/view/2396>