

Strategi Komunikasi Krisis tentang Pemberitaan Pertamina Jual Aset

Putri Ervianti^{1*}, Tengku Rayhan Makarim¹

¹Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR

Jl. K.H. Mas Mansyur Kav. 35, Jakarta 10220 - Indonesia

*Email Korespondensi: 20172340029@lspr.edu

DOI: <http://dx.doi.org/10.25008/jpi.v4i1.91>

Submitted: 05 Maret 2022 Revised: 17 April 2022 Published: 30 April 2022

Abstract

The Crisis is something that most of organizations or companies do not want, but they are unavoidable and unpredictable when they come. In July 2018, PT Pertamina (Persero) had a crisis caused by the leaks of internal letters regarding the financial condition of PT Pertamina (Persero) from BUMN in online media. As a result of the leak of the letter, PT Pertamina (Persero) received negative news from various media and made the press wonder what happened to Pertamina's financial condition. This condition shows that perception becomes more important than reality. The existence of news with a negative tone will affect the company's reputation, so that a good communication strategy is needed to overcome this. For this reason, research to conduct precisely to find out how PT Pertamina (Persero) handled the "Pertamina Selling Assets" Report. This research uses a qualitative method, using semi-structured interview techniques to Management PT Pertamina (Persero) informants and the focus of crisis communication research using Image Restoration Theory (IRT) according to Coombs. The results of this study indicate that the Corporate Communication of PT Pertamina (Persero) has carried out its strategy in dealing with the Crisis against negative news in Pertamina's media, entitled Pertamina Selling Assets.

Keywords: Crisis communication, news, Pertamina selling assets

Abstrak

Krisis merupakan hal yang paling tidak diinginkan oleh semua organisasi atau perusahaan, tetapi krisis tidak dapat dihindari dan datang saat yang tidak terduga. Pada bulan Juli 2018, PT Pertamina (Persero) terkena krisis yang disebabkan adanya kebocoran surat internal mengenai kondisi keuangan PT Pertamina (Persero) dari BUMN di media online. Akibat dari kebocoran surat tersebut PT Pertamina (Persero) mendapatkan pemberitaan negatif dari berbagai media dan membuat media bertanya-tanya mengenai apa yang terjadi dengan kondisi keuangan Pertamina. Kondisi ini memperlihatkan bahwa persepsi menjadi lebih penting dibandingkan realita. Adanya berita dengan *tone* negatif akan mempengaruhi reputasi perusahaan sehingga perlu ada strategi komunikasi yang baik untuk mengatasi hal tersebut. Penelitian ini secara khusus ditujukan untuk mengetahui bagaimana PT Pertamina (Persero) dalam penanganan pemberitaan "Pertamina Jual Aset". Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dengan menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur kepada informan manajemen PT Pertamina (Persero). Fokus penelitiannya adalah komunikasi krisis dengan menggunakan Image Restoration Theory (IRT) dari Coombs. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Corporate Communication PT Pertamina (Persero) sudah melakukan strategi terbaik dalam menangani krisis terhadap pemberitaan negatif di media mengenai Pertamina, yang berjudul Pertamina Jual Aset.

Kata kunci: Komunikasi krisis, pemberitaan, Pertamina jual aset

Pendahuluan

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya milik negara. BUMN berperan menghasilkan barang dan jasa guna untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat. Salah satu BUMN adalah PT

Pertamina (Persero) yang didirikan pada 10 Desember 1957. Kegiatan bisnis Pertamina terintegrasi dari hulu hingga ke hilir. Di hulu kegiatan meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas, dan panas bumi yang dilakukan di wilayah Indonesia maupun di luar negeri.

Pengelolaan bisnis hulu Pertamina dilakukan melalui anak-anak perusahaan hulu di ladang migas dalam negeri dan luar negeri. Di Internasional ada di Algeria, Kanada, Perancis, Itali, Myanmar, Namibia, Tanzania, Nigeria, Gabon dan Kolombia (D.S. Utami, wawancara, 26 Oktober 2018).

Sementara di kegiatan sektor hilir, meliputi pengolahan, pemasaran dan niaga, perkapalan serta distribusi produk hilir baik di dalam maupun keluar negeri yang berasal dari kilang Pertamina. Kegiatan hilir juga meliputi impor yang didukung oleh sarana transportasi darat dan laut. Kegiatan usaha hilir ini tidak lepas dari integrasi antara usaha antara hulu dan hilir yakni pengolahan, usaha niaga dan perkapalan.

Fungsi bahan bakar minyak (BBM) merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan untuk masyarakat. BBM sudah merupakan suatu kebutuhan pokok bagi masyarakat Indonesia baik sebagai rumah tangga maupun sebagai pengusaha. BBM juga sangat penting bagi transportasi maupun sektor industri. Oleh karena itu, BBM menjadi salah satu kebutuhan pokok masyarakat.

Kilang minyak yang dihasilkan Pertamina pada tahun 2018 dalam sehari sebesar 1.031.000 bpd (*barrel per day*), sementara dilansir dari Putra (2018), kebutuhan konsumsi minyak nasional 1,6 juta barrel perhari. Oleh sebab itu, Pertamina melakukan BBM Nonsubsidi untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia (Pertamina, n.d.d).

BBM nonsubsidi adalah minyak yang diolah dengan minyak mentah yang dibeli dari luar negeri. BBM nonsubsidi termasuk Pertamina, Pertamina Turbo, Dexlite dan Pertamina Dex. BBM nonsubsidi mengikuti kurs mata uang asing (USD \$). Apabila kurs mata uang naik maka berpengaruh pada harga minyak nonsubsidi. Pada tahun 2018, harga minyak dunia sudah mencapai rata-rata USD \$75 per barel. Harga BBM nonsubsidi yang tidak menentu membuat Pertamina

mendapatkan banyak kritik dari masyarakat Indonesia, serta pemberitaan-pemberitaan negatif dari berbagai media (Antara, 2018).

Pertamina mencatat laba bersih tahun 2017 mencapai US\$ 2,4 miliar atau setara dengan kurang lebih 32,4 triliun yang berarti Pertamina mengalami penurunan dari laba tahun sebelumnya 2017 mencatat US\$ 3,09 miliar. Penurunan ini, salah satu faktornya diakibatkan oleh adanya BBM penugasan yaitu solar dan premium yang bersubsidi. Alhasil mempengaruhi laba perusahaan minyak nasional tersebut, walaupun pendapatannya meningkat (Talkshow tvOne, 2018).

Bagi Barton (1993, dalam Luhukay (2008), “sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tidak terduga sehingga secara potensial dapat berdampak negatif terhadap organisasi dan publiknya. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti merusak perusahaan atau organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan”.

Berdasarkan penjelasan Barton mengenai krisis ini, peristiwa pemberitaan tentang “Pertamina Jual Aset” yang terjadi pada Juli 2018 mengenai tersebarnya selebar surat di media dengan tanda tangan Menteri BUMN yang berisikan tentang bagaimana cara menyelamatkan kesehatan keuangan PT Pertamina (Persero), merupakan krisis sebab: (1) merupakan peristiwa besar karena menyangkut perusahaan penyedia minyak yang merupakan kebutuhan pokok masyarakat dan dikelola oleh pemerintah; (2) merupakan kejadian yang tidak terduga terkait dengan bocornya surat internal ke media; (3) terdapat potensi dampak negatif dari pemberitaan ini berupa; (a) kekuatiran masyarakat kepada kestabilan kondisi keuangan Pertamina yang dibuktikan dengan komentar negatif masyarakat di media online.; (b) *potential loss* akibat BBM penugasan.

Melalui Talkshow Indonesia Business Forum (IBF) yang dapat dilihat dari video di youtube tanggal 19 Juli 2018,

Pertamina kehilangan pendapatan (*potential loss*) BBM penugasan pada Januari – Februari 2018. Adapun jumlah kehilangan pendapatan BBM Pertamina pada Januari-Februari 2018 tersebut di luar Jawa, Madura, Bali adalah sebesar Rp 3,4 triliun. Jika ditambah Jawa, Madura, Bali maka total kehilangan pendapatan menjadi 3,9 triliun; (c) ada demo serikat pekerja akibat menyebarnya surat tersebut di media, ada aksi dari Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPBB) untuk turun tangan. Pekerja Pertamina berunjuk rasa untuk aksi damai bela Pertamina. Kurang lebih ada 1.200 pekerja yang melakukan aksi demo (Fajar, 2018).

Menanggapi permasalahan demo ini, Pertamina menyampaikan bahwa jika melakukan penggalian minyak sendiri akan menghabiskan pengeluaran sebesar 100 juta dolar Amerika. Maka sebab itu Pertamina perlu bermitra.

Pada dasarnya perusahaan pasti menginginkan perusahaan atau bisnisnya berjalan dengan baik dan lancar tanpa adanya krisis. Krisis yang muncul di dalam sebuah perusahaan sangat tidak diinginkan oleh semua pihak perusahaan atau bisnis. Sebaik mungkin perusahaan atau organisasi akan menghindari sebuah krisis. Namun, sebaik apapun sebuah perusahaan akan menghindari krisis itu tidak akan bisa, karena terkadang ada saja krisis yang dialami setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya tersebut.

Keahlian dalam mengurangi resiko krisis dan mengatasi ketidakpastian yang timbul pada saat krisis terjadi inilah yang menjadikan peran *public relations* sangat dibutuhkan, agar tidak ada terjadinya kesalahpahaman ataupun kerancuan berita yang diterima. Oleh sebab itu, setiap perusahaan perlu memiliki sebuah divisi kehumasan untuk menjalin sebuah hubungan yang baik dengan *stakeholders* maupun untuk menangani sebuah krisis yang sedang dialami perusahaan (Cutlip, Center, dan Broom, 2000). Dalam kaitannya dengan krisis pemberitaan “Pertamina Jual Aset”, peran PR Pertamina

untuk meluruskan kesalahpahaman pemberitaan dengan kenyataan yang terjadi sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya.

Pertamina menggunakan bagian *public relations* dengan nama *corporate communication*. Menurut Argenti dan Forman (2002), “*Corporate Communication can claim historical links to the field of public relations, which has been concerned with the voice and image of big business for nearly a century*”. Dari definisi ini, dapat disimpulkan bahwa *corporate communication* memiliki hubungan dengan *public relations*, yang memiliki perhatian terhadap reputasi dari perusahaan besar.

Peneliti tertarik melakukan penelitian pada perusahaan ini karena Pertamina merupakan perusahaan migas terbesar di Indonesia tetapi mendapatkan permasalahan komunikasi krisis perusahaan yang diberitakan oleh media bahwa Pertamina Jual Aset akibat dari tersebarnya surat internal di media. Oleh sebab itu, tujuan peneliti ingin mengetahui bagaimana penanganan komunikasi krisis PT Pertamina (Persero) terhadap pemberitaan Pertamina Jual Aset.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber informasi dan dapat memberi masukan atau referensi untuk melakukan dan mengembangkan penelitian secara lebih mendalam pada penanganan komunikasi krisis. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi dunia praktis dan dapat memperluas wawasan, sekaligus memperoleh pengetahuan mengenai komunikasi krisis Pertamina dalam menangani pemberitaan terkait penjualan aset.

Kerangka Teori

Fink (dalam Butterick, 2013, p. 72-73) mendefinisikan krisis terjadi ketika intensitas peristiwa mengalami peningkatan, menjadi perhatian berita, media atau pemerintah, serta mengurangi nilai citra publik yang positif. Krisis pada umumnya merupakan sebuah situasi yang

tidak terduga, sehingga perusahaan atau organisasi umumnya tidak dapat menduga kapan krisis itu akan datang, yang dimana krisis dapat mengancam keberadaannya. Sebagai ancaman, krisis harus ditangani secara cepat agar perusahaan dapat berjalan kembali normal.

Menurut Coombs dan Holladay (2010), komunikasi krisis dapat didefinisikan secara luas sebagai pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Pada masa sebelum krisis (*pre-crisis*), komunikasi krisis berkisar pada pengumpulan informasi tentang risiko krisis, membuat keputusan tentang bagaimana mengelola krisis potensial, dan melatih orang-orang yang akan terlibat dalam proses manajemen krisis. Pelatihan yang termasuk anggota tim krisis, juru bicara krisis (*spokespersons*), dan setiap individu yang akan membantu untuk merespons.

Krisis tidak terjadi begitu saja, melainkan merupakan sebuah proses adanya kejadian. Krisis terjadi melalui beberapa tahap. Menurut Edward Devlin (2007) terjadinya krisis melalui beberapa tahap, yakni: (1) Pra-krisis (Pre-Crisis) Dalam tahap ini, jika dibiarkan tanpa mengambil tindakan pencegahan, maka dapat membuat situasi berkembang menjadi krisis yang besar; (2) Krisis (Accute Crisis) Pada tahap krisis akut terjadi ketika situasi tidak dapat ditangani dengan baik oleh organisasi sehingga situasi tersebut menyebar luas ke luar organisasi. Tahap ini sudah terjadi krisis; (3) Pascakrisis (Post-Crisis). Pada tahap ini organisasi atau perusahaan berupaya untuk memperbaiki segala akibat dari krisis (*recovery*). Oleh karena itu, manajemen harus tetap menunjukkan bahwa organisasi bersungguh-sungguh memperhatikan kepentingan publik, sehingga krisis benar-benar dapat diatasi untuk menuju situasi normal lagi.

Menurut Coombs (2014) teori krisis dan prinsipnya memiliki masing-masing kapsul, yakni; *corporate apology*, *image*

repair theory, *focusing event*, *instructing and adjusting information*, *validated accepted wisdom*, *rhetoric or renewal or discourse of renewal*, *rhetoric arena*, *situation crisis communication theory*, *contingency theory* *complexity theory*, and *paracrisis and crisis prevention*. Setiap kapsul dapat digunakan dengan menyesuaikan aspek krisis yang sesuai dengan krisis tersebut.

Strategi Komunikasi Krisis

Dalam penelitian ini, peneliti memutuskan untuk menggunakan *Image Restoration Theory* (IRT) sebagai strategi respons komunikasi krisis menurut Benoit dalam W. Timothy Coombs.

Menurut Benoit (1995, dalam Coombs (2010), IRT menggunakan komunikasi untuk mempertahankan reputasi. IRT berpendapat bahwa komunikasi perusahaan (*corporate communication*) diarahkan pada tujuan dan reputasi organisasi yang positif adalah salah satu tujuan utama komunikasi ini.

Rekomendasi komunikatif utama yang muncul dari IRT adalah penekanan pada permintaan maaf dan menerima tanggung jawab atas krisis (Benoit & Pang, 2008, dalam Coombs, 2010).

Strategi respons krisis dalam IRT, dibagi lima kategori dari "*image repair strategies*" (Coombs, 2014) yakni:

(1) *Denial* (Penolakan): memutuskan hubungan antara organisasi dan krisis, meliputi: (a) *Simple denial* (Penolakan Sederhana): mengklaim bahwa organisasi tidak terlibat; (b) *Shift the blame* (Mengalihkan kesalahan): salahkan orang atau organisasi lain atas krisis;

(2) *Evading responsibility* (Menghindari tanggung jawab): memiliki tanggung jawab organisasi atas krisis, terdiri atas: (a) *Provocation* (Provokasi): menanggapi tindakan orang lain; (b) *Defeasibility*: kurangnya informasi tentang atau kontrol atau situasi; (c) *Accidental* (Kebetulan): sesuatu terjadi begitu saja; (d) *Good intentions* (Niat baik): memiliki itikad baik untuk memperbaiki;

(3) *Reducing offensiveness* (mengurangi perlawanan): membuat krisis terlihat “lebih baik” bagi para pemangku kepentingan. Meliputi: (a) *Bolstering* (memperkuat): meningkatkan para *stakeholders* akan pekerjaan baik di masa lalu oleh organisasi; (b) *Minimizing offensiveness of the act* (meminimalkan tindakan perlawanan): berpendapat bahwa situasi tidak seburuk kelihatannya; (c) *Differentiation* (perbedaan): membandingkan krisis dengan peristiwa lain yang lebih negative; (d) *Transcendence* (hal yang melampaui): menempatkan krisis dalam konteks baru, mengurangi konteks negatif; (e) *Attack the accuser* (menyerang penuduh): tantang mereka yang mengatakan krisis; (f) *Compensation* (kompensasi): menawarkan uang, barang, atau layanan kepada korban;

(4) *Corrective Action* (tindakan pembetulan atau membenaran): mengembalikan situasi ke keadaan sebelum krisis dan atau perhatikan bagaimana mengkoreksi akan untuk mencegah krisis serupa di masa depan;

(5) *Mortification* (Permohonan): meminta pengampunan dengan mengakui kesalahan dan mengungkapkan penyesalan: IRT memberikan rekomendasi untuk komunikasi krisis: (a) Mengakui kesalahan ketika mengetahui; (b) Menyangkal atau tolak jika tidak bersalah; (c) Mengalihkan kesalahan; (d) Membuktikan bahwa kurangnya control; (e) Laporkan tindakan membenaran

Menurut Coombs (2014), salah satu tujuan utama *corporate communication* adalah untuk mempertahankan reputasi perusahaan atau organisasi. Krisis dapat mengancam reputasi organisasi, dan strategi untuk merespons krisis digunakan untuk mempertahankan dan memperbaiki reputasi. *Corporate Apologia* dan IRT, SCCT memiliki fokus yang kuat pada perbaikan perusahaan sebagai salah satu tujuan komunikasi krisis (Coombs, 2014).

Corporate communication

Menurut Cornelissen (2014) fungsi

hubungan masyarakat yang menjadi strategi di sebagian besar perusahaan, sebagian besar fungsinya yaitu berkomunikasi dengan pers. Ketika *stakeholders* yang lain, internal dan eksternal perusahaan mulai menginginkan lebih banyak informasi dari perusahaan, kemudian seorang praktisi mulai melihat komunikasi sebagai lebih dari sekadar ‘*public relations*’.

Dengan perusahaan menginginkan informasi yang lebih munculah fungsi komunikasi korporat (*corporate communication*) yang mulai mengambil alih bagian dari *public relations*. Fungsi komunikasi korporasi (*corporate communication*) untuk menggabungkan spesialisasi khusus, yaitu termasuk dalam *corporate design*, *corporate advertising*, *internal communication* untuk karyawan/pekerja, manajemen isu dan krisis, *media relations*, *investor relations*, melakukan perubahan komunikasi dan berurusan dengan masyarakat atau publik (Cornelissen, 2014).

Corporate communication dapat didefinisikan sebagai komunikasi perusahaan yang melibatkan berbagai macam kegiatan manajerial seperti perencanaan, koordinasi dan konseling dengan CEO dan manajer senior dalam organisasi serta keterampilan taktis yang melibatkan produksi dan penyebaran pesan kepada pemangku kepentingan (*stakeholder*) secara relevan (Cornelissen, 2014).

Secara keseluruhan jika di definisikan bahwa *corporate communication* diperlukan, karakteristik ini dapat menjadi satu dasar, yaitu “*corporate communication is a management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent*” (Cornelissen, 2014). Jika diartikan, yaitu tentang menjelaskan komunikasi korporasi merupakan fungsi manajemen yang

menawarkan kerangka kerja untuk koordinasi yang efektif dari semua

Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif deskriptif digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subjek penelitian pada saat tertentu. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subjek penelitian dan perilaku subjek penelitian pada subjek periode tertentu. Penelitian ini berusaha untuk mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan (Mukhtar, 2013).

Menurut Strauss dan Corbin (dalam Afrizal, 2015), metode penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuannya tidak menggunakan prosedur statistik atau bentuk hubungan lainnya. Metode kualitatif deskriptif biasanya digunakan untuk memberikan gambaran suatu uraian atas keadaan atau kejadian sejelas mungkin.

Alasan peneliti memilih metode penelitian kualitatif deskriptif karena ingin menggambarkan penanganan komunikasi krisis yang dilakukan oleh *corporate communication* Pertamina terhadap pemberitaan “Pertamina Jual Aset” di media pada Juli 2018.

Fokus penelitian ini adalah pada penerapan strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh corporate communication PT Pertamina (Persero) dalam penanganan pemberitaan Pertamina Jual Aset di media pada Juli 2018. Strategi komunikasi krisis yang dilakukan dengan menggunakan *Image Restoration Theory* (IRT) dari Timothy Coombs.

Penelitian ini dilakukan bulan Oktober 2018 – April 2019 yang dilakukan di kantor pusat PT Pertamina (Persero). Dalam penelitian ini yang menjadi informan penelitian adalah VP Corporate Communication PT Pertamina (Persero), Manager Media Communication PT

Pertamina (Persero), Senior Officer Media Communication Upstream PT Pertamina (Persero), dan Crisis Expert.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in depth interview*) dengan jenis wawancara semiterstruktur. Hal ini dikarenakan peneliti ingin mendapatkan jawaban yang lebih terbuka dari pihak yang diwawancarai. Pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam melakukan proses penelitian didapat melalui studi kepustakaan, seperti dari penelitian sebelumnya, buku, jurnal serta internet.

Teknik analisis data menggunakan dari Miles and Huberman (dalam Sugiyono, 2016) yakni; Reduksi Data, Penyajian Data (*data display*), *Conclusion Drawing/verification*. Untuk teknik keabsahan data menggunakan triangulasi sumber data.

Hasil dan Pembahasan

PT. Pertamina (Persero) adalah suatu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang penambangan minyak dan gas bumi di Indonesia. Pemerintah mengatur peran Pertamina untuk menghasilkan dan mengolah migas dari ladang-ladang minyak serta menyediakan kebutuhan bahan bakar dan gas di Indonesia melalui UU No. 8 tahun 1971. Kemudian melalui UU No. 22 tahun 2001, pemerintah mengubah kedudukan Pertamina sehingga penyelenggaraan *Public Service Obligation* (PSO) dilakukan melalui kegiatan usaha (Pertamina, n.d.a).

Salah satu subsidi yang cenderung meningkat setiap tahunnya adalah subsidi atau bantuan dalam rangka penugasan (*Public Service Obligation*, PSO). *Public Service Obligation* adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh negara akibat perbedaan harga pokok penjualan BUMN dengan harga atas produk atau jasa tertentu yang ditetapkan oleh Pemerintah agar pelayanan produk atau jasa tetap terjamin dan terjangkau oleh sebagian besar masyarakat (publik) (Direktorat jenderal anggaran

kementrian keuangan republik Indonesia, 2007).

Pertamina melalui anak usaha PT Pertamina International EP mengakuisi saham perusahaan migas Prancis Maurel et Prom (M&P) dengan kepemilikan saham sebesar 72,65% saham.

Komunikasi Krisis

Komunikasi krisis menurut Coombs & Holladay (2010) dapat didefinisikan secara luas sebagai pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi yang diperlukan untuk mengatasi situasi krisis. Pada masa sebelum krisis (*pre-crisis*), komunikasi krisis berkisar pada pengumpulan informasi tentang risiko krisis, membuat keputusan tentang bagaimana mengelola krisis potensial, dan melatih orang-orang yang akan terlibat dalam proses manajemen krisis.

Wawancara dengan VP *Corporate Communication* Pertamina mengatakan dengan menggunakan media monitoring, Pertamina memiliki sistem monitoring media yang dibikin setiap hari dan analisisnya. Oleh karena itu, Pertamina selalu membuat penilaian kondisi pemberitaan setiap hari sehingga mengetahui langkah apa yang mesti dilakukan untuk menangani hal ini. Channel komunikasi yang digunakan adalah media massa, online, TV dan juga jalur komunikasi lain misalnya seperti pakar ekonomi, pemerintah dalam hal ini BUMN, ESDM dan kepada investor yang sangat membutuhkan update situasi terkini Pertamina.

Pertamina sudah terbiasa dengan kondisi krisis karena banyak berita yang musti ditangani, isu yang mesti ditanggapi karena Pertamina beroperasi dari hulu ke hilir sehingga isu seperti ini menjadi hal yang cukup sudah terlatih. Ada pelatihan wajib setiap tahun terkait dengan *management crisis* dengan mengundang ahli-ahlinya, bikin *in-house training*, pelatihan *public speaking* dengan CCI (*Content Creative Indonesia*). Bukan hanya untuk juru bicara saja tapi karyawan juga.

Corporate Communication PT Pertamina (Persero) telah mengatasi komunikasi krisis melalui media monitoring untuk pengumpulan dan pemrosesan berita. Bukan hanya media monitoring, Pertamina juga bertemu dengan media-media, para pengamat atau pakar. Di Pertamina juga terdapat pelatihan untuk menangani krisis baik itu untuk juru bicara maupun semua individu atau karyawan PT Pertamina (Persero).

Pada tahapan pra-krisis, pihak *Senior Officer Media Communication Upstream PT Pertamina* (Persero) mengatakan pemberitaan awalnya muncul dari adanya kebocoran surat yang dikeluarkan oleh kementrian BUMN. Media pertama yang menayangkan adalah CNBC.com pada 18 Juli 2018. Akibat dari bocornya surat tersebut banyak media yang memberitakan Pertamina akan menjual aset dari istilah *sharedown* atau *strategic partner*.

Sharedown atau *strategic partner*, bukan menjual aset tetapi merupakan aksi korporasi. Dalam tahapan pra-krisis untuk melakukan pencegahan menggunakan *key messages*, *talking point*, *stand by statement* dan melakukan media monitoring terlebih dahulu.

Pada tahapan krisis, pihak Pertamina tidak mengetahui siapa yang membocorkan surat tersebut sehingga dapat menyebar luas di media. Sedangkan pascakrisis, *Corporate communication* PT Pertamina (Persero) mengatakan untuk menangani krisis mereka menggunakan penjelasan atau *stand by statement* dan *key messages*.

Sebagai aturan umum menurut Fink (2013) seorang juru bicara (*spokesperson*) atau *corporate communication* haruslah seseorang yang berkriteria sebagai berikut; (1) dapat dipercaya; (2) meyakinkan dan dapat dimengerti; (3) memiliki kepedulian tinggi; (4) menyenangkan; (5) memiliki pengetahuan, dan (6) tidak mudah terguncang. Dari kriteria tersebut, *spokesperson* atau juru bicara PT Pertamina (Persero) telah memenuhi keenam kriteria *spokesperson* dari konsep Steven Finks.

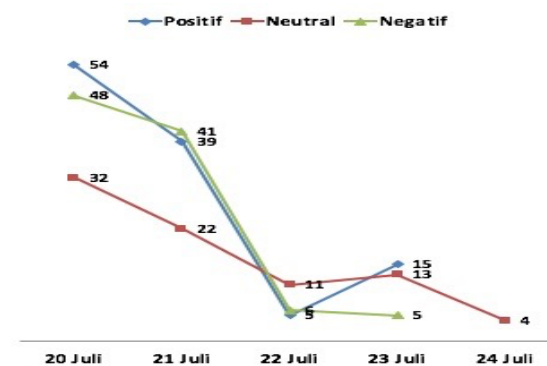
Rekomendasi komunikatif utama

yang muncul dari IRT adalah penekanan pada permintaan maaf dan menerima tanggung jawab atas krisis (Benoit & Pang, 2008 dalam Coombs (2010).

Strategi respons krisis dalam IRT, dibagi lima kategori dari “*image repair strategies*” (Coombs, 2014). Pihak Pertamina tidak menggunakan semua strategi yang ada di IRT. Dari hasil wawancara, Pertamina hanya menggunakan tiga strategi komunikasi krisis dari IRT, yaitu teknik *defeasibility* dan *accidental* dari *Evading Responsibility*, teknik *bolstering*, *minimizing offensiveness of the act*, *transcendence*, dan *attack the accuser* dari *Reducing Offensiveness* dan teknik *Corrective action*. Strategi dari IRT yang tidak digunakan oleh Pertamina,

yakni *Denial* dan *Mortification*.

Kesalahpahaman yang terjadi antara Pertamina dan media mengenai tersebarnya surat internal di online media dengan tanda tangan menteri BUMN yang berisi persetujuan prinsip aksi korporasi untuk mempertahankan kondisi kesehatan keuangan PT Pertamina (Persero). Surat itu membuat Pertamina mendapatkan berita negatif di media yang berjudul Pertamina Jual Aset. Langkah tindakan yang dibuat Pertamina pada saat itu melakukan media monitoring terlebih dahulu dari pemberitaan yang ada di media dan membuat strategi komunikasi. Berikut media monitoring yang dilakukan Pertamina pada saat krisis terjadi.

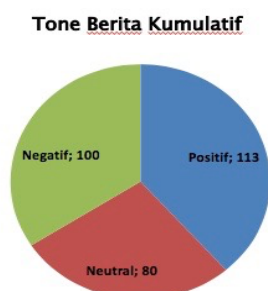


Gambar 1. Media Monitoring Pemberitaan Penjualan Aset

Tone tertinggi pemberitaan Penjualan Aset periode 20-24 Juli 2018 adalah positif dengan jumlah 54 berita pada hari pertama tanggal 20 Juli. Tone berita negatif tertinggi terjadi pada hari pertama sebanyak 48 berita. Dan tone berita neutral tertinggi juga

terjadi pada hari pertama dengan total pemberitaan sebanyak 32 berita (Pertamina, 2018).

Berikutnya adalah tone berita kumulatif (Gambar 2), sebagai berikut:



Gambar 2. Tone Berita Kumulatif Pemberitaan Penjualan Aset

Secara kumulatif tone Pemberitaan Penjualan Aset tertinggi adalah tone positif dengan jumlah 113 berita. Untuk tone neutral terdapat 80 berita, sedangkan untuk berita dengan tone negatif terdapat 100 berita (Pertamina, 2018). Tone pemberitaan

tertinggi media dipublikasikan melalui media Internet (Tabel 1) dengan jumlah masing-masing adalah: (1) Positif, 87 berita; (2) Neutral, 70 berita; (3) Negatif, 59 berita.

Tabel 1. Media Monitoring Pemberitaan Penjualan Aset per tipe media kumulatif 2018

No.	Media	Positif	Neutral	Negatif
1	Cetak	15	6	10
2	Internet	87	70	59
3	Siaran	11	4	31

Pertamina membuat strategi komunikasi untuk penanganan krisis dengan mengedepankan strategi komunikasi untuk menangani media, serangan para pakar, dan lainnya dengan menjelaskan se jelas mungkin kepada pihak-pihak yang mengatakan Pertamina Jual Aset.

Dalam teori Komunikasi Krisis terdapat tahapan krisis yang dimana dapat mengetahui pra krisis, krisis dan pascakrisis. Dari teori komunikasi krisis ini menjelaskan mengenai spokesperson atau juru bicara. Oleh karena itu terdapat kriteria *spokesperson* dalam pembahasan ini. Di teori Komunikasi krisis juga terdapat strategi komunikasi yaitu *Image Restoration Theory* yang terdapat lima strategi untuk penanganan krisis dan dari strategi ini dapat diketahui apa yang dilakukan Pertamina pada saat permasalahan atau krisis terjadi.

Berdasarkan hasil analisis yang sudah di jabarkan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Corporate communication* PT Pertamina (Persero) telah melakukan penanganan komunikasi krisis akibat pemberitaan Pertamina Jual Aset di media. *Corporate communication* PT Pertamina (Persero) menggunakan strategi komunikasi krisis pada saat krisis terjadi, salah satunya seperti dengan melakukan penjelasan kepada stakeholder internal dan eksternal. Pada saat krisis terjadi Pertamina melakukan media monitoring terlebih dahulu kemudian membuat *stand by*

statement, *key messages* atau *talking points*, dan Pertamina juga membuat berita positif seperti mengeluarkan isu blok rokan.

Corporate Communication PT Pertamina (Persero) menjalankan komunikasi krisis sesuai dengan teori-teori yang penulis gunakan. Dalam komunikasi krisis terdapat strategi komunikasi krisis yaitu *Image Restoration Theory*, Pertamina melakukan beberapa strategi dalam IRT yang menurut mereka sesuai pada saat penanganan krisis. Selain itu, dalam penanganan krisis perlu adanya data-data sebagai pembuktian yang kuat dan itu sangat berpengaruh dalam meredam pemberitaan negatif yang ada.

Kesimpulan

Kesalahpahaman yang terjadi antara Pertamina dan media mengenai keluarnya surat yang ditandatangani oleh menteri BUMN di *online media*, membuat banyak pihak media ikut mengeluarkan pemberitaan negatif mengenai Pertamina. Akibat keluarnya pemberitaan negatif tersebut, Pertamina mendapatkan kritik dari pakar energi, pakar ekonomi, sekretaris kementerian BUMN 2005-2010, dan DPR komisi VI yang disampaikan pada saat *talkshow Indonesia Business Forum* di TVOne.

Untuk mengatasi hal tersebut, Pertamina melakukan serangkaian hal untuk menangani krisis. *Corporate communication* Pertamina melakukan

media monitoring terlebih dahulu dari pemberitaan yang diterima dari media setelah melakukan *media monitoring* Pertamina membuat *stand by statement* dan *key messages* atau *talking points*.

Pertamina menggunakan beberapa strategi respon krisis dari IRT (*Image Restoration Theory*) yaitu teknik *defeasibility* dan *accidental* dari *evading responsibility*, teknik *bolstering*, *minimizing offensiveness of the act*, *transcendence*, *attack the accuser* dari *reducing offensiveness* dan yang terakhir *corrective action*.

Corporate communication PT Pertamina (Persero) sudah cukup baik dan memiliki pengalaman dalam menangani krisis. Pertamina sudah terbiasa dengan kondisi krisis karena banyak sekali berita yang mesti ditangani dan isu yang mesti ditanggapi sehingga menjadi hal yang cukup sudah terlatih.

Daftar Pustaka

- Afrizal. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta, Indonesia: PT RajaGrafindo Persada.
- Agustinova, D. E. (2015). *Memahami Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik*. Yogyakarta, Indonesia: Calpulis.
- Antara. (2018, 2 Juli). *Penjelasan Pertamina Soal Harga BBM Nonsubsidi Naik*. Diperoleh 12 November 2018 dari <https://bisnis.tempo.co/read/1102770/penjelasan-pertamina-soal-harga-bbm-nonsubsidi-naik/full&view=ok>
- Argenti, P. & Forman, J. (2002). *The Power of Corporate Communication*. New York, NY: R.R Donnelley & Sons Company.
- Bungin, B. (2015). *Penelitian Kualitatif* (Edisi ke-2). Jakarta, Indonesia: Media Group
- Butterick, K. (2013). *Public Relations Teori dan Praktik*. Jakarta, Indonesia: PT Raja Grafindo Persada.
- Coombs, W.T. & Holladay, J.S. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex, Inggris: Wiley – Blackwell.
- Coombs, W.T. (2010). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Coombs, W.T. (2014). *Applied crisis communication and crisis management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communication: Theory and Practice*. London, Inggris: Sage Publication.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication: A Guide to Theory & Practice*. London, Inggris: Sage Publications.
- Cutlip, Scott M; Center, Allen H; Broom, Glen M. 2000. *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Devlin, E. S. (2007). *The Crisis Management Planning and Execution*. Boca Raton, FL: Auerbach Publication.
- Dewan Perwakilan Rakyat. (n.d). BUMN. Diperoleh 16 Januari 2019 dari <https://berkas.dpr.go.id/puskajianggaran/kamus/file/kamus-240.pdf>
- Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2007, 16 Juli). Public Service Obligation (PSO). Diperoleh 19 Mei 2019 dari <http://www.anggaran.depkeu.go.id/dja/edef-konten-view.asp?id=193>
- Fajar, T. (2018, 20 Juli). *Ribuan Pekerja Pertamina Demo Pagi ini, Tolak Akuisisi Pertamina hingga Penjualan Aset*. Diperoleh 12 November 2018 dari <https://economy.okezone.com/read/2018/07/20/320/1924864/ribuan-pekerja-pertamina-demo-pagi-ini-tolak-akuisisi-pertagas-hingga-penjualan-aset>
- Fink, Steven. (2013). *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*.

- Amerika: McGraw-Hill Education.
- Hamdani, T. (2018, 20 Juli). *Rencana Pertamina Jual Aset yang Bikin Heboh*. Diperoleh dari 12 November 2018 dari <https://finance.detik.com/energi/d-4124122/rencana-pertamina-jual-aset-yang-bikin-heboh>
- Harrison, G. (2005). *Communication Strategies as a Basis for Crisis Management Including Use of the Internet as a Delivery Platform*. Dissertation. Atlanta, GA: Georgia State University.
- Jannah, S.M. (2018, 20 Juli). *Seribuan Pekerja Tolak Penjualan Aset Pertamina*. Diperoleh dari 12 November 2018 dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4124357/seribuan-pekerja-tolak-penjualan-aset-pertamina>
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue and Crisis Management*. Jakarta, Indonesia: Panadamedia Group.
- Luhukay, M. (2008). Penerapan Manajemen Krisis di Indonesia: Memotret Krisis dalam Kacamata Public Relations. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2. DOI 10.974.ISSN 1978-385X
- Mukhtar. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Nova, F. (2011). *Crisis Public Relations*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Pertamina. (n.d.a). *Siapa Kami*. Diperoleh 5 April 2019 dari <https://www.pertamina.com/id/siapa-kami>
- Pertamina. (n.d.b). *Visi, Misi, Tujuan & Tata Nilai*. Diperoleh 5 April 2019 dari <https://www.pertamina.com/id/visi-misi-tujuan-dan-tata-nilai>
- Pertamina. (n.d.c). *Makna Logo*. Diperoleh 5 April 2019 dari <https://www.pertamina.com/id/visi-misi-tujuan-dan-tata-nilai>
- Pertamina. (n.d.d) . *Overview Pertamina* [Dokumen Internal]. Jakarta, Indonesia: Pertamina.
- Primasari, I. (2018). Analisis Komunikasi Krisis Dicabutnya Sertifikasi Halal Toko Roti BreadTalk. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2. ISSN 2339-2681.
- Putra, I. R. (2017, 8 Mei). *Pertamina produksi BBM 900 ribu, konsumsi domestik 1,6 juta bph*. Diperoleh dari 12 November 2018 dari <https://www.merdeka.com/uang/pertamina-produksi-bbm-900-ribu-konsumsi-domestik-16-juta-bph.html>
- Putra, G. N. A. A., & Rejeki, N. S. (2012). Strategi Komunikasi Pemulihan Citra Humas Pemerintah Melalui Media Lokal (Studi Kasus Pasca Persetujuan Gubernur Bali dengan Media Balipost Tahun 2012). *Jurnal Ilmu Komunikasi*. Diperoleh dari <http://ejournal.uajy.ac.id/4652/>
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung, Indonesia: Alfabeta, CV.
- Wasesa, S.A. & Macnamara, J. (2015). *Strategi Public Relations*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Talkshow tvOne [Talkshow tv One]. (2018, 19 Juli). *Keuangan Berdarah, Pertamina Jual Aset? – Indonesia Business Forum* [Video File]. Diperoleh 12 November 2018 dari <https://www.youtube.com/watch?v=buLDxlCB1AQ>