

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Semen Padang merupakan perusahaan pertambangan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang industri semen terbaik di Indonesia (Alghofar, 2023). PT Semen Padang juga merupakan perusahaan semen tertua di Asia Tenggara yaitu bekas peninggalan pemerintah kolonial Belanda yang tentunya memiliki sejarah panjang dengan masyarakat Sumatera Barat. PT Semen Padang berdiri atas kearifan lokal, dimana tanah dan lahan tidak pernah dibeli, melainkan diserahkan secara sukarela oleh Ninik Mamak dan Anak Kemenakan Nagari Lubuk Kilangan.

Kondisi sejarah PT Semen Padang tidak sama dengan perusahaan semen lainnya yang ada di Indonesia. PT Semen Padang berada diatas tanah ulayat orang Minang di nagari Lubuk Kilangan. Dalam hal ini, tentunya pengelolaan perusahaan haruslah menghormati hak ulayat nagari Lubuk Kilangan yang dimanfaatkan PT Semen Padang dan sekarang menjadi aset Semen Indonesia Grup (SIG). Oleh karena itu, PT Semen Padang di dalam kiprahnya tentu saja tidak terlepas dari persoalan pemangku kepentingan (*stakeholders*) masyarakat.

Berdasarkan observasi peneliti di lapangan, *stakeholders* perusahaan PT Semen Padang terdiri dari berbagai kelompok dengan kepentingan yang berbeda. Banyak dari para pemangku kepentingan ini menjalin komunikasi dengan perusahaan berdasarkan kepentingan pribadi, kelompok, ekonomi dan kepentingan politik. Oleh karena itu, pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholders mapping*) sangat penting sebagai dasar tindakan yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan.

Stakeholders mapping pada PT Semen Padang adalah pendukung dari dokumen proper yang merupakan salah satu kebijakan dari pemerintah, di mana setiap perusahaan BUMN diwajibkan untuk mengikuti proper (program penilaian peringkat kinerja perusahaan dalam pengelolaan lingkungan hidup)¹ sebagai perwujudan transparansi, dan demokratisasi dalam pengelolaan lingkungan di Indonesia. Berdasarkan observasi awal peneliti di lapangan menunjukkan bahwa PT Semen Padang merumuskan tiga *stakeholders* eksternal inti dalam program *stakeholders mapping* perusahaan, yaitu *stakeholders* masyarakat, pemerintah, dan swasta.

Implementasi pengelolaan *stakeholders* dalam agenda *mapping* pada perusahaan PT Semen Padang adalah melalui program *stakeholders engagement*, dalam bentuk *output Corporate Social Responsibility* yang tepat sasaran, pengelolaan dan strategi komunikasi yang baik, serta pendekatan emosional. Dokumen pendukung tersebut membantu PT Semen Padang sehingga mendapatkan proper emas (penghargaan tertinggi bagi perusahaan yang mengelola lingkungan lebih dari yang dipersyaratkan dan melakukan upaya-upaya pengembangan masyarakat secara berkesinambungan) dari sebelumnya yaitu proper kuning (perusahaan yang belum memenuhi kriteria penilaian proper).

Stakeholders engagement merupakan sebuah aktivitas antara perusahaan dan pemangku kepentingan yang saling menguntungkan serta bertujuan untuk mengurangi konflik (Ihugba, 2012). *Stakeholders engagement* diharapkan dapat mewujudkan hubungan yang baik bersama *stakeholders* yang berguna untuk

¹ Proper adalah evaluasi ketaatan dan kinerja melebihi ketaatan penanggung jawab usaha dan/atau kegiatan di bidang pengendalian pencemaran dan/atau kerusakan lingkungan hidup serta pengelolaan limbah bahan berbahaya dan beracun (*Peraturan Menteri LH No. 3 Tahun 2014*)

menghindari terjadinya kemungkinan terburuk pada perusahaan. Hal ini menjadi krusial dikarenakan setiap perusahaan akan selalu berkecimpung dengan isu, dan isu harus dikelola dengan baik agar tidak menimbulkan krisis. Begitu juga sebaliknya, isu yang selalu ditangani dengan baik dan konsisten akan membuat reputasi perusahaan menjadi baik.

Stakeholders mapping dalam *stakeholders engagement* akan membantu perusahaan untuk mendeteksi dan memonitori isu yang berpotensi menjadi krisis. Hal ini dikarenakan dalam fasenya, krisis tidak datang secara tiba-tiba, akan selalu ada pra-krisis sebelumnya. Pra-krisis merupakan kondisi di mana krisis belum muncul, namun ada hal/isu yang berpotensi menjadi krisis. Oleh karena itu, dibutuhkan seorang *public relations* dalam sebuah perusahaan yang berperan sebagai *problem solver* untuk mengatasi masalah dan isu yang muncul pada perusahaan. Hal ini sejalan dengan tujuan utama dari manajemen krisis, yaitu untuk menemukan cara terbaik menghindari krisis sambil bersiap untuk segala kemungkinan ketika itu terjadi (Lerbinger, 1997 dalam Ndlela, 2019).

Manajemen krisis akan lebih efektif dengan pendekatan *stakeholders* yang memungkinkan manajemen krisis komprehensif. Manajemen krisis yang sukses sangat bergantung pada kinerja organisasi dan *stakeholders* nya sebelum, selama dan setelah krisis. Sejauh mana organisasi dapat berkomunikasi dengan pemangku kepentingan secara tepat juga menentukan tingkat keberhasilan manajemen krisis (Ndlela, 2019). Oleh karena itu, sangat penting dilakukan *stakeholders mapping* dengan memetakan sumber-sumber yang memiliki *power* dan berpotensi dalam memunculkan sebuah isu, agar tidak menjadi krisis (upaya penanganan pra-krisis).

Penanganan pra-krisis dengan pendekatan *stakeholders* penting dilakukan karena organisasi perlu lebih dekat dengan pemangku kepentingan mereka tidak hanya ketika masalah muncul. Melalui hal ini, komunikasi menjadi lebih mudah dibangun dan organisasi tidak hanya terlibat dengan pemangku kepentingan jika diperlukan saja. Penanganan pra-krisis penting dilakukan untuk mencegah biaya yang lebih banyak dikeluarkan pada saat krisis terjadi. Selain itu, jika krisis benar terjadi, tentu juga akan mempengaruhi citra perusahaan.

Menurut Firma Yudhi (wawancara pada tanggal 12 April 2023) selaku Kepala Seksi Unit Institutional Relations, salah satu contoh kasus kegagalan manajemen isu dapat dilihat pada isu aliran air PT Semen Padang tahun 2018 lalu, isu gagal disiasati dan berkembang menjadi krisis. Akibatnya, pabrik berhenti beroperasi karena adanya penutupan kanal air oleh masyarakat yang merupakan sumber daya perusahaan dan mengakibatkan terhambatnya proses produksi perusahaan. Penanganan krisis ini juga membutuhkan biaya yang tidak sedikit pada saat adanya demo di perusahaan, seperti biaya keamanan dan biaya untuk pengelolaan media masa yang jumlah kerugiannya ditaksir miliaran rupiah. Tidak hanya itu, akibatnya citra perusahaan juga terancam.

Hal tersebut tentunya tidak sebanding dengan upaya penanganan pra-krisis yang saat ini dilakukan oleh PT Semen Padang. Isu yang berpotensi berkembang menjadi krisis yang sangat merugikan perusahaan bisa diredam hanya dengan memegang *Key Opinion Leader* (KOL) masyarakat. Situasi tersebut tentunya tidak bisa didapat secara instan, melainkan terdapat proses panjang dibelakangnya. Seperti agenda *stakeholders engagement* yang dilakukan oleh PT Semen Padang.

Kegiatan *stakeholders engagement* menggunakan pemetaan pemangku kepentingan (*stakeholders mapping*) telah dilaksanakan oleh PT Semen Padang sejak tahun 2021 lalu dengan perencanaan dari tahun 2019. *Stakeholders mapping* ini dilaksanakan dengan tujuan mengetahui peta/kuadran dari *stakeholders* guna menerapkan strategi komunikasi dan tindakan yang tepat. PT Semen Padang dalam melakukan *stakeholders mapping* menggunakan metode matriks *power and interest*, yaitu metode yang paling sering digunakan untuk mengidentifikasi *stakeholders* berdasarkan nilai-nilai kekuatan dan kepentingan, yaitu kepentingan *stakeholders* terhadap perusahaan atau terhadap masalah tertentu yang ditangani oleh perusahaan dalam perencanaan *engagement*, dan direalisasikan melalui media aplikasi isu untuk memonitori isu-isu terkait perusahaan yang berpotensi menjadi krisis.

Keberhasilan strategi *stakeholders mapping* ini dapat peneliti lihat berdasarkan data isu perusahaan dalam observasi awal dengan tim Institutional Relations PT Semen Padang. Diketahui bahwa jumlah isu menurun secara signifikan semenjak dilaksanakannya program *stakeholders mapping*. Penurunan jumlah isu tersebut dilihat dari data isu perusahaan tahun 2021 dimana masih terdapat 52 isu, dengan status 49 isu tuntas dan 3 isu belum tuntas. Pada tahun selanjutnya (Hasil penerapan program), jumlah isu menurun secara signifikan, yaitu 14 isu tuntas dan 6 isu belum tuntas, dimana isu belum tuntas pada tahun ini juga isu peralihan dari tahun sebelumnya. Isu belum tuntas tersebut adalah seputar masalah pembebasan lahan ulayat yang belum mencapai kesepakatan final karena harus melewati proses yang legal secara hukum. Sejak tahun penerapan program ini, juga tidak ada demo masyarakat sekitar Lubuk Kilangan (ring satu perusahaan).

Dilansir dari sebuah pemberitaan lokal, hal ini bertolak belakang dengan banyaknya kontra pada perubahan manajemen PT Semen Padang bergabung ke Semen Indonesia Group (SIG). Selalu ada gejolak di ring satu (Lubuk Kilangan) perusahaan pada tahun-tahun sebelumnya (PadangTV. 6 Desember 2022. "Heboh Semen Padang Dikemas Dynamix dan Isu Spin Off" [Video]. Diakses dari <https://www.youtube.com/watch?v=cmVad6QEwmQ>) begitu banyak konflik yang bermunculan karena sejarah PT Semen Padang memiliki perjalanan yang cukup lama dan telah melewati berbagai periode penajajahan. Di sisi lain, dua perusahaan semen BUMN lainnya, yaitu PT Semen Gresik dan PT Semen Tonasa, tidak memiliki sejarah perjalanan sepanjang PT Semen Padang.

Dengan alasan tersebut, peneliti memilih PT Semen Padang dan *stakeholders* masyarakat dalam penelitian ini diantara tiga kategori *stakeholders* yang ada di agenda *mapping* perusahaan yaitu perusahaan, swasta, dan masyarakat. Hal ini dikarenakan masyarakat merupakan *stakeholders* paling dekat dengan perusahaan. Menariknya lagi karena perusahaan PT Semen Padang berdiri di tanah ulayat milik nagari, dimana masyarakat sangat memengaruhi keberlangsungan perusahaan secara operasional karena memiliki kewenangan memberi izin maupun penolakan terhadap perusahaan.

Menurut Firma Yudhi selaku Kepala Seksi bidang Institutional Relations PT Semen Padang, *stakeholders mapping* menjadi jawaban atas masalah tahunan yaitu terkait masalah lingkungan dan tanah ulayat yang selalu dihadapi oleh perusahaan PT Semen Padang. Hal itu dapat diwujudkan dengan memegang *key opinion leader* (*KOL*), media, serta tokoh masyarakat berpengaruh dan masuk dalam pemetaan perusahaan. Hal inilah yang akan meredam isu yang berpotensi menjadi krisis.

Pada pemetaan *stakeholders* prioritas kategori masyarakat, ada beberapa lembaga yang memiliki kekuatan dan urgensinya masing-masing. Pihak yang berpengaruh tersebutlah yang nantinya akan dipetakan oleh PT Semen Padang untuk dilakukan *stakeholders engagement*. Pihak tersebut diantaranya adalah KAN, LPM, Tokoh Masyarakat, Forum Nagari se-Lubuk Kilangan dan berbagai lembaga kemasyarakatan yang lain. Pada lembaga tersebut, didata juga siapa pihak yang berwenang atau *Key Opinion Leader* nya untuk diprioritaskan atau pihak yang akan dilakukan keterlibatan *stakeholders*. Pendekatan ini tentunya lebih humanis, berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya dimana masyarakat selalu dibenturkan dengan aparat hukum ketika terjadi suatu konflik.

Hal ini sejalan dengan kutipan literatur oleh Dozier & Grunig, 2008; Grunig 1979; Lattimore, dkk, 2007; Seitel 2001; Smith, 2002; Tymson, Lazar & Lazar, 2004 dalam Kriyantono, (2017) yaitu agar pesan yang disampaikan efektif, harusnya *public relations* terlebih dahulu menentukan siapa publik sarannya. Setiap perumusan, pemetaan perencanaan program haruslah sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan publik sasaran untuk menghindari bias komunikasi atau program buta (program yang tidak sesuai sasaran).

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti sangat tertarik untuk meneliti mengenai “*Stakeholders Mapping* Sebagai Upaya Penanganan Pra-krisis (Studi Kasus pada *Stakeholders Engagement* Masyarakat di PT Semen Padang)”. Hal ini dikarenakan PT Semen Padang merupakan perusahaan pertama yang menerapkan *stakeholders mapping* serta menjadi rujukan perusahaan lain yang dibawah Semen Indonesia Group. PT Semen Padang juga memiliki keunikan di dalam pengelolaan *stakeholders* masyarakat mereka karena perusahaan ini berdiri diatas tanah ulayat

masyarakat Lubuk Kilangan. Hal tersebut juga merupakan salah satu *grand strategy* berbasis isu kritis yaitu sosial (*people*) yang meliputi pengembangan positif sosial masyarakat.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan *stakeholders mapping* dalam *engagement stakeholders* masyarakat sebagai upaya penanganan pra-krisis?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Mendeskripsikan proses *stakeholders mapping* oleh PT Semen Padang.
2. Menganalisis proses *stakeholders engagement* dengan menggunakan *stakeholders mapping* dalam upaya penanganan pra-krisis oleh PT Semen Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu komunikasi, khususnya dalam studi manajemen *stakeholders*. Dengan menyoroti pentingnya identifikasi dan pemetaan *stakeholders*, penelitian ini dapat menjadi referensi penting untuk akademisi, peneliti, dan praktisi. Hasilnya diharapkan berguna sebagai sumber inspirasi bagi mahasiswa ilmu komunikasi yang memfokuskan studi pada *stakeholders* dan penanganan pra-krisis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mendukung perkembangan ilmu komunikasi

serta menyediakan wawasan yang berguna dalam era dinamika hubungan korporat dan perubahan cepat dalam dunia ilmu komunikasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis dengan memberikan panduan konkret bagi perusahaan, terutama dalam strategi identifikasi dan keterlibatan dengan *stakeholders*. Dengan penelitian ini praktisi bisnis dapat mengadopsi pendekatan ini untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dengan para pemangku kepentingan, mengelola risiko pra-krisis, dan membangun hubungan yang lebih kokoh. Referensi ini juga dapat digunakan sebagai panduan praktis oleh mahasiswa ilmu komunikasi dalam merumuskan strategi komunikasi yang relevan dengan kebutuhan dan dinamika hubungan perusahaan dengan berbagai pihak terkait. Dengan demikian, manfaat praktisnya terletak pada implementasi strategi yang lebih baik, dan membangun kepercayaan *stakeholders* untuk mendukung kelancaran bisnis dan tanggung jawab sosial perusahaan.

