

**MANAJEMEN ISU PT HUTAMA KARYA (PERSERO) DALAM MENANGANI  
PEMBERITAAN NEGATIF MENGENAI KESELAMATAN BERKENDARA DI  
JALAN TOL TRANS SUMATERA (JTTS)**

**Raudlotul Jannah**

**Andre Noevi Rahmanto**

Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Universitas Sebelas Maret Surakarta

**Abstract**

*Issue management has an important role as a company precautions before the issue becomes a crisis. Especially when the company gets a negative issues in the news in various media, issue management is very important to correct the perverse perceptions of the public on the company, so negative impacts can be avoided by the company. Littlejohn & Foss in the issue of life-cycle theory explains that company issues begin when a group of people that express dissatisfaction about the company or the company tells about the problems related to the company that have an impact on the company's strategic goals, core business and company's existence that may require a certain response from the company.*

*This study tries to explore the issue management carried out by Corporate Communications of PT Hutama Karya (Persero) in responding to the many negative reports issues regarding driving safety on the Trans Sumatra Toll Road (JTTS). JTTS is one of the Proyek Strategis Nasional (PSN) mandated by Hutama Karya to be built and managed properly. With a qualitative research design through a descriptive paradigm, the author elaborates on the theory of issue life cycle theory, the definition of the management issues concept and the concept of news tone. In collecting data, this research uses interviews, observations, and documentation studies in the form of supporting literature. The selected informants are divided into two groups, namely the Corporate Communication Hutama Karya and local media journalists from Sumatra where the JTTS segment has been operating.*

*The result of this study shows that the stages of issue management carried out by Hutama Karya include the stages of identifying issues, analyzing issues, determining a strategy for issues changing, stages of issue handling programs, and the final stage, namely result evaluations. In addition, this study also analyze media responses related to the handling of issues that carried out by Hutama Karya toward the negative reports regarding driving safety in JTTS, and how media relations work as a quick strategy in issue management.*

*Keywords: issue management, corporate communication, JTTS, news*

## **Pendahuluan**

Pembangunan infrastruktur di Indonesia selama beberapa tahun terakhir ini sedang gencar-gencarnya dilakukan oleh pemerintah, utamanya pada masa Presiden Jokowi. Pembangunan infrastruktur yang dilakukan di Indonesia dianggap akan meningkatkan konektivitas dan merangsang daya saing antar daerah, sektor ekonomi dan pariwisata yang akan langsung merasakan dampak positif dari pembangunan infrastruktur (Sindo News, 2019). Dalam proses pembangunannya, pemerintah dapat melelang proyek pembangunan infrastruktur tersebut ataupun langsung memberikan mandat kepada perusahaan infrastruktur yang dianggap mampu menyelesaikan pembangunan dengan baik, hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 13/PRT/M/2010. Salah satu Proyek Strategis Nasional (PSN) yang sedang berlangsung pembangunannya adalah Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS) yang tengah diamanatkan kepada PT Hutama Karya (Persero).

Jalan tol yang menghubungkan Lampung hingga Aceh ini melalui 24 ruas jalan berbeda dengan panjang keseluruhannya mencapai 2.765 km dan ditargetkan akan beroperasi penuh pada 2024 mendatang. Berdasarkan data dari website resmi Hutama Karya, pada akhir tahun 2020 lalu, Hutama Karya telah menyelesaikan sebagian ruas tol dan mulai dioperasikan, diantaranya yang sudah dioperasikan adalah Ruas Medan – Binjai, Ruas Bekauheni – Terbanggi Besar, Ruas Pekanbaru – Dumai, Ruas Terbanggi Besar – Pematang Panggang – Kayu Agung, Ruas Indrapuri – Blang Bintang, dan Ruas Palembang – Indralaya (Hutama Karya, 2020). Namun setelah dioperasikan banyak terjadi kasus kecelakaan yang disebabkan oleh pengemudi yang mengantuk, kendaraan melebihi batas muatan maksimum, juga lalu lintas tol yang masih sepi sehingga membuat pengemudi mengemudi dengan kecepatan tinggi yang mengakibatkan kecelakaan. Pada Tahun 2019, di ruas Bakauheni-Terbanggi Besar terjadi kecelakaan dengan korban meninggal dunia sebanyak 139 jiwa dan 199 korban luka-luka dan pada tahun 2020 sepanjang Januari - November total kecelakaan di JTTS menjadi 78 kasus (Hutama Karya, 2020).

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Presentase tone pemberitaan mengenai Utama Karya bulan November 2020	<b>Positif: 58%</b> <b>Negatif: 2%</b> <b>Netral: 40%</b>
2.	Top isu pemberitaan negatif mengenai Utama Karya bulan November 2020	1. YLKI Kritisi Keamanan Tol Pekanbaru – Dumai 2. HK Diminta Tunda Pemberlakuan Tarif Tol Sibanceh 3. HKI diduga menggunakan tanah Galian C pada Proyek JTTS Binjai – Langsa
3.	Presentase tone pemberitaan mengenai Utama Karya bulan Desember 2020	<b>Positif: 57%</b> <b>Negatif: 8%</b> <b>Netral: 35%</b>
4.	Top isu pemberitaan negatif mengenai Utama Karya bulan Desember 2020	1. Kecelakaan di Tol Pekanbaru – Dumai 2. Kecelakaan di Tol Terbanggi Besar – Pematang Panggang – Kayu Agung
5.	Presentase tone pemberitaan mengenai Utama Karya bulan Januari 2021	<b>Positif: 63%</b> <b>Negatif: 33%</b> <b>Netral: 4%</b>
6.	Top isu pemberitaan negatif mengenai Utama Karya bulan Januari 2021	1. Kecelakaan di Tol Pekanbaru – Dumai 2. Regulator Meminta agar Tol Permai Dievaluasi 3. Pengaduan Warga yang terdampak Proyek JTTS Padang – Pekanbaru ke Komnas HAM
7.	Presentase tone pemberitaan mengenai Utama Karya bulan Februari 2021	<b>Positif: 63%</b> <b>Negatif: 2%</b> <b>Netral: 35%</b>
8.	Top isu pemberitaan negatif mengenai Utama Karya bulan Februari 2021	1. Kecelakaan di Tol Bakauheni – Terbanggi Besar 2. Proyek IPAL Pekanbaru yang mengganggu akses jalan masyarakat sekitar
9.	Presentase tone pemberitaan mengenai Utama Karya bulan Maret 2021	<b>Positif: 83%</b> <b>Negatif: 2%</b> <b>Netral: 15%</b>
10.	Top isu pemberitaan negatif mengenai Utama Karya bulan Maret 2021	1. Demo Vendor HKI di JTTS Bengkulu – Taba Penanjung 2. Tambang Ilegal Galian C oleh HKI 3. Warga keluhkan kerusakan jalan di Jalan Tol Lampung

Gambar Laporan Media Monitoring Utama Karya

Kasus kecelakaan di JTTS yang kerap kali terjadi, berdampak pada pemberitaan negatif di media massa baik media cetak, media sosial, maupun media online. Berdasarkan media monitoring yang dilakukan oleh internal perusahaan, pemberitaan negatif mengenai Utama Karya selama bulan November 2020 hingga Februari 2021 terbanyak mengenai keamanan dan kasus kecelakaan di Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS). Tone pemberitaan negatif mengenai kecelakaan di JTTS mendominasi pemberitaan negatif lainnya mengenai perusahaan, menurut standar analisis humas pada media tradisional yang dikeluarkan Institute for Public Relations (2012) tone pemberitaan adalah penilaian yang dilakukan setelah membaca keseluruhan artikel (Eisenmann, 2012).

Pada zaman modern ini teknologi dan informasi telah jauh berkembang pesat, perubahan zaman ini memunculkan beragam kemudahan yang dapat menghubungkan publik

dengan perusahaan menjadi lebih dekat. Dengan munculnya sosial media, isu pemberitaan negatif mengenai perusahaan dapat tersebar luas dan berkembang lebih cepat, publik memiliki peluang untuk menyampaikan apa yang ada didalam pikiran mereka tentang perusahaan yang dapat menjadi sebuah isu bagi perusahaan. Menurut Littlejohn & Foss dalam *issue life-cycle theory* menjelaskan bahwa isu perusahaan dimulai ketika ada sekelompok orang mulai mengungkapkan ketidakpuasan tentang perusahaan atau ketika pihak perusahaan menceritakan masalah terkait perusahaannya yang berdampak pada tujuan strategis perusahaan, core business-nya dan keberadaan perusahaan yang mungkin memerlukan respons tertentu dari perusahaan.

Penanganan sebuah isu sangatlah penting untuk memperbaiki pandangan yang salah dari publik pada perusahaan, dengan itu dampak negatif berupa krisis dapat dihindari oleh perusahaan. Rizki dan Pangestuti (dalam Atmaja, 2017), berpendapat bahwa orang yang sering diterpa informasi yang sama secara terus-menerus baik dalam bentuk pesan tertulis maupun gambar akan mampu menciptakan perbedaan persepsi atas suatu merek. Terbentuknya opini publik yang tidak kondusif ini perlu diantisipasi melalui kegiatan yang konsisten dan sistematis, isu yang tidak di manajemen dengan baik berpotensi menyebabkan krisis (Kriyantono, 2018).

Di dalam suatu perusahaan perangkat yang bertugas untuk mengatur komunikasi adalah divisi *Corporate Communication* yang tumbuh karena kebutuhan komunikasi perusahaan dan merupakan pengembangan dari fungsi pendahulunya yakni *Public Relations* (Selanjutnya disingkat "PR"). *Corporate communication* sendiri merupakan sebuah sistem pada perusahaan yang mengatur dan mengelola segala bentuk dan jenis komunikasi, baik internal dan eksternal yang dilakukan secara strategis untuk menghasilkan sebuah persepsi positif di benak publik (Argenti, 2010). Perkembangan *corporate communication* perusahaan muncul akibat dari ruang lingkup serta skala perusahaan yang berkembang semakin kompleks dan luas. Perusahaan-perusahaan besar di dunia seperti Jhonson & Jhonson serta Walt Disney hingga General Electric menggunakan strategi ini untuk membangun kembali citra perusahaan walaupun krisis tengah terjadi. Di Indonesia sendiri lebih dari 4 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menggunakan strategi *Corporate Communication* dalam mempertahankan citra serta mewujudkan visi dan misi perusahaan (Kasali, 2003).

Menangani isu sebelum menjadi krisis diperlukan manajemen isu agar isu yang dihadapi dapat diatasi dengan benar. Kebanyakan dari praktisi *public relations* percaya

bahwa manajemen isu hanyalah sebuah rencana yang baru akan dijalankan ketika keadaan krisis terjadi. Padahal sesungguhnya fungsi *public relations* sendiri adalah manajemen isu. Melihat banyaknya kasus kecelakaan berkendara di JTTS menuntut perusahaan untuk membuat dan melaksanakan strategi agar mengurangi *exposure* pemberitaan negatif mengenai JTTS yang merupakan produk perusahaan dan untuk menjaga kepercayaan masyarakat mengenai keamanan berkendara di JTTS dengan cara melakukan penanganan isu. Manajemen isu perlu dilakukan oleh *corporate communication* Utama Karya untuk mencegah munculnya masalah yang diakibatkan oleh isu. Karena isu pemberitaan negatif mengenai perusahaan pasti mempengaruhi aktivitas dan persepsi masyarakat (Atmaja R. , 2017). Dengan adanya manajemen isu pihak perusahaan dapat memonitoring dan mengidentifikasi isu, dalam mengidentifikasi sebuah isu harus dilakukan secara selektif dan cermat. Proses ini menentukan apakah ada potensi masalah yang dapat menjadi isu lalu lintas manajemen isu dapat melakukan proses selektif untuk memilih isu yang menjadi prioritas yaitu isu yang paling berpengaruh bagi perusahaan.

Pentingnya strategi humas atau *corporate communication* yang tertuang dalam strategi manajemen isu, melatar belakangi peneliti untuk melakukan penelitian mengenai pengelolaan isu yang dilakukan oleh PT Utama Karya (Persero) dalam melakukan manajemen isu pemberitaan negatif mengenai Jalan Tol Trans Sumatera. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode *indepth interview* dan observasi langsung ke kegiatan komunikasi korporat PT Utama Karya (Persero). Fokus isu disini ialah isu pemberitaan negatif mengenai keselamatan berkendara di Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS). Untuk itu, peneliti mengambil topik “Manajemen Isu PT Utama Karya (Persero) dalam Menghadapi Pemberitaan Negatif Mengenai Keselamatan Berkendara di Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS)”.

### **Rumusan Masalah**

1. Bagaimana PT Utama Karya (Persero) dalam memonitoring isu pemberitaan di media massa?
2. Bagaimana PT Utama Karya (Persero) menganalisis isu pemberitaan media massa?
3. Bagaimana aktivitas PT Utama Karya (Persero) dalam menyusun manajemen isu pemberitaan negatif mengenai Jalan Tol Trans Sumatera?

4. Bagaimana kerja sama atau hubungan Utama Karya dengan pihak media massa?

## **Tinjauan Pustaka**

### 1. Isu Life-Cycle Theory

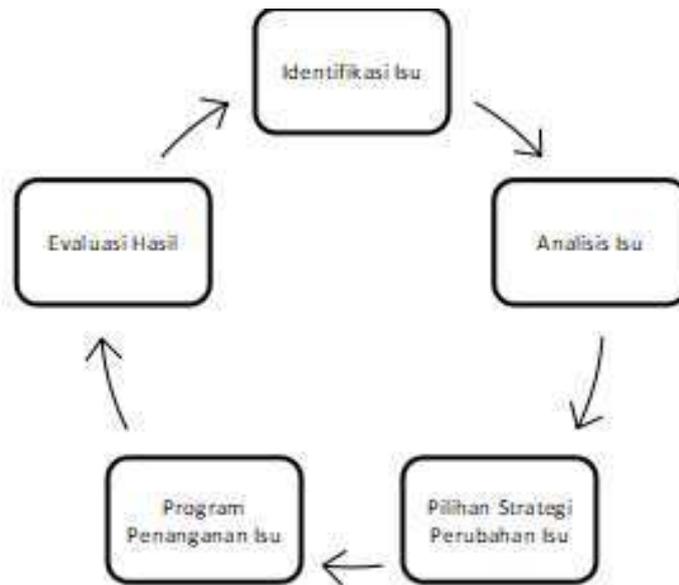
Teori *Issue Life-Cycle Theory* Littlejohn & Foss ini mengatakan bahwa isu perusahaan dimulai ketika ada sekelompok orang mulai mengungkapkan ketidakpuasan tentang perusahaan atau ketika pihak perusahaan menceritakan masalah terkait perusahaannya. Teori ini juga menjelaskan tahapan yang dapat memprediksi apakah isu akan tumbuh atau menghilang dari perusahaan (Littlejohn & Stephen, 2009).

Dalam buku *Encyclopedia of Communication Theory*, Littlejohn dan Foss mengatakan ada 3 tahapan yang harus diperhatikan dalam menghadapi isu, yaitu:

- 1) Munculnya opini publik (isu) yang menjadi perhatian publik.
- 2) Reaksi perusahaan terhadap isu.
- 3) Upaya perusahaan dalam mengelola isu (*management issue*) dan membuat suatu perubahan untuk mengatasi isu sampai menghilang.

Pemahaman sederhananya adalah isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau harapan publik terhadap organisasi. Isu jika diabaikan bisa berdampak buruk bagi perusahaan. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi kebijakan, atau nilai yang tengah berlangsung dalam kehidupan masyarakat. Upaya pengelolaan isu (*management issue*) dilakukan dengan cara memonitor, mengidentifikasi, menganalisis, membuat kebijakan strategis, mengantisipasi isu, dan mengevaluasi dampak kebijakan dalam rangka mendukung kontinuitas aktivitas perusahaan (Nova, 2011).

Proses manajemen isu tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Proses Manajemen Isu

Sumber: Firzan Nova, 2011. Crisis Public Relation

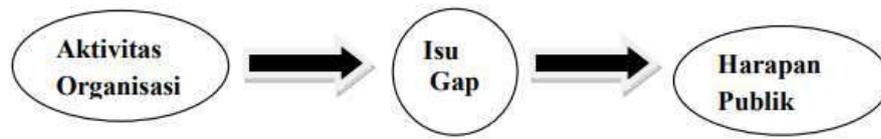
## 2. Public Relations

Seitel dalam (Soemirat & Ardianto, 2005) menjelaskan kembali bahwasannya Public Relations merupakan fungsi manajemen yang membantu menciptakan dan saling memelihara alur komunikasi, pengertian, dukungan, serta kerjasama suatu organisasi/perusahaan dengan publiknya dan ikut terlibat dalam menangani isu manajemen. Berdasarkan pernyataan tersebut berarti praktik dari PR adalah membantu manajemen dalam menyampaikan suatu informasi dan peka terhadap berbagai opini publik.

## 3. Definisi Isu

Chase (dalam Kriyantono, 2018) mendefinisikan isu sebagai “*an unsettled matter which is ready for decision*”. Isu sebagai permasalahan yang belum terselesaikan dan karenanya perlu keputusan cepat untuk mengatasinya. Menurut Stone, isu masih dapat memunculkan pertanyaan-pertanyaan dan harus mendapat pemecahan.

Dapat disebut bahwa isu titik awal munculnya konflik jika tidak dikelola dengan baik. Menurut The Issue Management Council, jika terjadi gap atau perbedaan antara harapan publik dengan kebijakan, operasional, produk atau komitmen organisasi terhadap publiknya maka disitulah munculnya isu (Kriyantono, 2018).

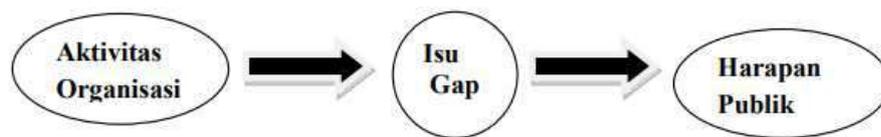


Gambar 2.2 Proses Munculnya Isu

(Sumber: Kriyantono, 2018)

Dalam konteks ini, beragam hal dalam kehidupan dapat terkait dengan aktivitas perusahaan dan tumbuh sensitif menjadi isu yang kemudian berkembang di masyarakat. Isu yang berkembang di masyarakat tentunya bisa dikendalikan oleh perusahaan, hal itu tergantung bagaimana *Public Relations* dapat memonitor lingkungannya (Kriyantono, 2018). Dengan memonitor lingkungan secara sistematis *Public Relations* tersebut dapat mengobservasi alur opini publik terhadap suatu peristiwa sosial yang dimungkinkan dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Isu selalu hadir dalam aktivitas organisasi sebagai akibat dari interaksi dengan publik dan lingkungan sosial tempat perusahaan berada. Sistem sosial tidak pernah sepi dari pertarungan simbolik, sehingga *Public Relations* diharapkan proaktif dalam mengelola isu.

Chase (dalam Kriyantono, 2018) mendefinisikan isu sebagai “*an unsettled matter which is ready for decision*”. Isu sebagai permasalahan yang belum terselesaikan dan karenanya perlu keputusan cepat untuk mengatasinya. Menurut Stone, isu masih dapat memunculkan pertanyaan-pertanyaan dan harus mendapat pemecahan.



Gambar 2.2 Proses Munculnya Isu

(Sumber: Kriyantono, 2018)

## 5. Manajemen Isu

Menurut Coates, Jarrat and Heinz (dalam Kriyantono, 2018) menyatakan:

“Manajemen isu adalah sebuah aktivitas yang diorganisasi dalam suatu organisasi untuk mengidentifikasi munculnya kecenderungan-kecenderungan situasi ataupun isu- isu yang dimungkinkan diprediksi memengaruhi suatu aktivitas organisasi dalam beberapa tahun kedepan termasuk dalam jangka pendek dan membangun strategi organisasi untuk meresponya”

Barry Jones, Chase bersama rekannya (dalam Kriyantono, 2018) mendefinisikan manajemen isu sebagai sebuah alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan (dalam suatu masyarakat populis yang mengalami perubahan tanpa henti) serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut sebelum isu- isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas.

Perlu dicatat bahwa manajemen isu dan manajemen krisis adalah dua hal berbeda tetapi saling bergantung. Manajemen isu dilakukan sebagai antisipasi sebelum terjadinya krisis dan tetap harus dilakukan ketika krisis pun berlangsung. Berdasarkan pernyataan Gaunt dan Ollenburger dan Regenter Larkin (dalam Kiyantono, 2018), dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen isu organisasi dituntut lebih pro-aktif untuk mengidentifikasi isu.

## 6. Media Relations

Media relations diartikan sebagai bagian dari PR eksternal yang membina dan mengembangkan hubungan baik dengan media massa sebagai sarana komunikasi antara organisasi dan publik untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan. Tujuan pokok berhubungan dengan media bukan hanya menyebarkan informasi atau pesan demi sebuah citra yang indah 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. Berdasarkan fenomena di atas, membangun relasi dengan media massa menjadi satu urgensi dalam pekerjaan

seorang *corporate communication* Utama Karya dan tidak bisa disepelekan kaitannya dalam melakukan manajemen isu.

#### 7. Tone Pemberitaan

Tone berita, menurut standar analisis humas pada media tradisional yang dikeluarkan Institute for Public Relations (2012) adalah penilaian yang dilakukan setelah membaca keseluruhan artikel (Eisenmann, 2012). Menurut Stacks (2006), tone mengukur apa yang dirasakan oleh target audiens tentang individu, perusahaan, produk atau topik, setelah membaca/melihat/mendengar berita di media massa. Tone biasanya terbagi atas positif, netral/balanced, dan negatif. Berikut indikator penentuan sebuah tone (Eisenmann, 2012).

<b><i>Tone</i></b>	<b>Deskripsi</b>
Positif	Peliputan media membuat pembaca mendukung, merekomendasikan, dan/atau bersedia bekerja sama dengan perusahaan/brand.
Netral	Peliputan media tidak mengandung sentimen tertentu, hanya melaporkan fakta yang ada. Dalam pemberitaan yang negatif, sebuah artikel bisa saja netral jika hanya menyuguhkan fakta tanpa ada komentar editorial. Jika perusahaan/brand berada dalam kondisi yang tidak baik, paling tidak perusahaan/brand berupaya mendapatkan peliputan yang netral.
Negatif	Peliputan media membuat pembaca tidak mau mendukung dan bekerjasama dengan perusahaan/brand.

Tabel Indikator Penentuan Tone

#### **Metodologi**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan paradigma deskriptif. Metode kualitatif adalah sebuah penelitian ilmiah yang bertujuan untuk memahami suatu fenomena dalam kontak sosial secara alami dengan mengedepankan proses interaksi komunikasi yang mendalam antara peneliti dengan fenomena yang diteliti (Herdiansyah, 2010). Paradigma deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana PT Utama Karya (Persero) menangani isu keselamatan berkendara di JTTS yang mana sering terjadi kecelakaan dan kerap kali diberitakan negatif.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan wawancara, observasi, dan dokumen.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Teknik sampling tersebut masuk dalam kategori nonprobabilitas (sampel tidak melalui teknik acak) ini mencakup orang-orang yang diseleksi atas dasar kriteria-kriteria tertentu yang dibuat penulis berdasarkan tujuan penelitian (Kriyantono, 2006, p. 156). Sumber data yang digunakan disini tidak sebagai yang mewakili populasinya tetapi lebih cenderung mewakili informasinya. Informan pada penelitian ini terbagi menjadi 2 kelompok, yakni pihak *Corporate Communication* Utama Karya dan pihak wartawan media lokal Sumatra.

## **Pembahasan**

Hutama Karya sebagai salah satu perusahaan milik negara atau BUMN bercita-cita menjadi pengembang infrastruktur terkemuka di Indonesia. Untuk mendukung visi tersebut, tentunya Utama Karya tidak menginginkan adanya pemberitaan ataupun isu negatif, karena akan berpengaruh buruk terhadap perusahaan. Meski demikian, pada kenyataannya, Utama Karya telah beberapa kali diterpa isu negatif. Salah satunya yaitu isu menyangkut Keselamatan Berkendara di Jalan Tol Trans Sumatera (JTTS). Isu negatif tersebut tentunya harus segera ditangani oleh *Corporate Communication* Utama Karya agar tidak berkembang menjadi krisis.

Untuk mengelola isu negatif tentang keselamatan berkendara di JTTS, dibutuhkan strategi yang dikelola oleh *Corporate Communication* Utama Karya. Pada dasarnya, strategi manajemen isu ini bertujuan untuk dapat mengetahui, mengamati, menjalankan, dan menyelesaikan isu yang muncul. Strategi manajemen isu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan. Strategi pengelolaan isu keselamatan berkendara di JTTS yang dilakukan oleh *Corporate Communication* Utama Karya memiliki beberapa tahap. Pada bagian ini, peneliti sekaligus mengintegrasikannya dengan lima tahap manajemen isu menurut Chase & Jones (1997) dalam buku Kriyantono (2015). Tahapan yang dilakukan oleh *Corporate Communication* Utama Karya adalah sebagai berikut:

### **1. Tahap Mengidentifikasi Isu**

Pada tahap ini, Utama Karya melakukan pemetaan atas isu-isu yang dihadapi. Kemudian Utama Karya membagi isu-isu tersebut ke dalam beberapa kelompok berdasarkan *tone* pemberitaannya, antara lain pemberitaan positif, netral, dan negatif. Tahap

analisis yang dilakukan oleh Hutama Karya sejalan dengan tahap identifikasi isu menurut Chase & Jones (1997). Pada tahap ini, Hutama Karya melakukan pemantauan (*monitoring*) media massa dan media sosial serta melakukan survei kepuasan pengguna tol untuk mengetahui semua isu yang berkaitan dengan Hutama Karya.

Untuk mendukung hal tersebut, Hutama Karya memiliki tim yang khusus membahas isu perusahaan secara rutin tiap bulannya melalui agenda setting perusahaan. Tim ini juga melakukan pemantauan yang terus-menerus, supaya Hutama Karya tidak melewatkan setiap informasi, opini, atau bahkan isu yang menyangkut perusahaan. *Focus Group Discussion* (FGD) serta melakukan *management by walking around* atau komunikasi blusukan juga dilakukan oleh tim operasional di Jalan Tol. Melalui tahap ini pula Hutama Karya dapat lebih cepat menentukan sikap dalam menyusun strategi untuk menghadapi isu yang ada.

Pada tahap identifikasi isu, Hutama Karya telah melakukan monitoring isu secara berkelanjutan, namun belum ada pemetaan isu berdasarkan isu yang memang membahayakan perusahaan atau *mega issue* dan isu yang dapat dikatakan wajar atau *macro issue* pada tahapan awal ini. Pemetaan berdasarkan potensi perubahan isu menjadi krisis ini akan membantu *corporate communication* untuk menentukan strategi yang tepat pada tahapan selanjutnya.

## 2. Tahap Analisis Isu

Tahap ini mencakup upaya menganalisis penyebab isu dan kemungkinan akibatnya bagi aktivitas perusahaan. Tujuan tahap ini adalah mengetahui isu sebenarnya, penyebabnya, dan dari mana sumbernya. Yang menjadi tantangan pada tahap ini adalah menentukan apakah suatu isu penting diberi perhatian lebih atau tidak, karena pada tahap identifikasi isu belum dilakukan pengelompokan *mega issue* dan *macro issue*.

Tahap ini merupakan kesempatan bagi Hutama Karya untuk mempelajari isu keselamatan berkendara di JTTS secara mendalam. Pada tahap ini, Hutama Karya melakukan analisis media yang memberitakan dengan tone negatif, yang menjadi pertimbangan analisis antara lain:

1. Cakupan media, yaitu media lokal, media nasional, maupun media internasional.
2. Tipe media, yaitu dilihat dari media mana yang memberitakan, apabila media dengan tipe 1 atau media yang populer di khalayak atau media yang kurang populer di masyarakat.

3. Konten pemberitaan di media, hal ini juga menganalisis isi dari pemberitaan, pendapat siapa yang dikutip dalam pemberitaan, juga memastikan informasi yang disampaikan dalam berita adalah benar.

Tahap analisis isu yang dilakukan oleh Utama Karya sejalan dengan tahap evaluasi dan analisis isu menurut Chase & Jones (1997). Evaluasi dilakukan dengan meminta keterangan pada divisi terkait, yaitu Divisi OPJT. Kemudian analisis dilakukan Utama Karya dengan melihat kronologis munculnya isu ini yang sering disebabkan oleh peristiwa kecelakaan berkendara.

### 3. Tahap Pemilihan Strategi Perubahan Isu

Menyusun strategi adalah upaya Utama Karya untuk menyiapkan aksi-aksi yang digunakan dalam menghadapi isu. Setiap isu memiliki cara masing masing untuk diselesaikan, sehingga strateginya tidak bisa disamaratakan. Pemilihan strategi adalah tahap yang menentukan untuk semua isu mengenai perusahaan, termasuk untuk kasus keselamatan berkendara di JTTS. Keselamatan berkendara adalah isu yang dapat memengaruhi tingkat kepercayaan publik kepada Utama Karya selaku perusahaan BUMN.

Menurut Harisson dan Regester & Larkin (dalam Kriyantono) terdapat tiga strategi yang dapat dilakukan pada tahapan ini, yaitu *adaptive change strategy*, *reactive change strategy*, dan *dynamic response strategy*. Utama Karya memilih untuk menerapkan *adaptive change strategy* dan *dynamic response strategy*. *Adaptive Change Strategy* menurut Kriyantono (2018) adalah strategi yang terbuka dan akomodatif terhadap perubahan dengan menawarkan dialog konstruktif untuk mencapai kompromi. Wujud dari penerapan strategi ini adalah respon cepat Utama Karya terhadap pemberitaan negatif, adapun respon yang dilakukan yaitu menghubungi langsung wartawan/media yang memberitakan, atau *replies* yaitu mengeluarkan rilis resmi untuk menutupi pemberitaan negatif tersebut, atau juga *reject* yaitu mengabaikan pemberitaan negatif tersebut. Selain itu, Utama Karya juga selalu menyiapkan stand by release setiap ada kejadian kecelakaan. Pihak yang menentukan respon yang harus dilakukan oleh Utama Karya adalah Corporate Comuunication yang berkoordinasi dengan Divisi OPJT.

Wujud dari penerapan *dynamic response strategy* yang merupakan strategi mengantisipasi oleh Utama Karya dalam menangani isu ini adalah dengan menentukan *campaign* yang tepat sasaran kepada publik. *Campaign* yang dilakukan Utama Karya bertajuk “SETUJU (Selamat Sampai Tujuan)”, *campaign* ini merupakan sosialisasi kepada

pengendara agar berhati-hati dalam mengemudi, supaya tidak terjadi kecelakaan di JTTS.

#### 4. Tahap Program Penanganan Isu

Pelaksanaan dari program-program yang sudah direncanakan pada tahap sebelumnya merupakan upaya nyata meminimalkan *expectation gap* antara publik dengan perusahaan. Implementasi dari strategi adaptif yang dilakukan oleh Utama Karya adalah menyiapkan *stand by* rilis, juga mengkomunikasikan respon perusahaan terhadap kejadian kecelakaan berkendara di JTTS ke publik, rilis tersebut dibagikan ke dalam grup HK Newsroom yang beranggotakan para wartawan dari berbagai media, *stand by* rilis dipublikasikan sebelum media massa memberitakan kasus ini, strategi mengeluarkan rilis perusahaan lebih awal dianggap efektif karena rilis yang dikeluarkan oleh perusahaan akan menjadi patokan berita-berita yang dikeluarkan oleh media, namun ada beberapa kasus kecelakaan yang dianggap ringan sehingga tidak dipublikasikan oleh Utama Karya dan menutupi kasus tersebut supaya tidak tersebar luas ke media massa. Selain menyiapkan dan mengkomunikasikan rilis perusahaan ke publik, hal yang juga penting untuk dilakukan oleh Utama Karya adalah menjawab pertanyaan dari wartawan.

Program penanganan yang juga dilakukan oleh Utama Karya adalah mengambil keputusan dengan merancang isu-isu yang akan diangkat oleh perusahaan melalui *agenda setting*. Program lainnya untuk menaikkan jumlah publikasi positif mengenai perusahaan adalah dengan mengadakan event Lomba Karya Jurnalistik yang diikuti oleh para jurnalis baik lokal maupun nasional. Adapun implementasi *dynamic response strategy* yang dilakukan Utama Karya adalah dengan menjalankann public relation campaign SETUJU.

Untuk menyukseskan pelaksanaan program yang sudah disusun, Utama Karya juga mengintegrasikan semua komponen perusahaan untuk melaksanakan program-program di atas, upaya ini dikenal sebagai program komunikasi terintegrasi, yaitu strategi komunikasi melibatkan dan berkonsistensi dengan strategi divisi lainnya, terutama divisi yang berada di lapangan yaitu Divisi OPJT. Karena dalam menyelesaikan isu negatif tidaklah bisa hanya mengandalkan divisi *corporate communication* semata. Kerjasama antar semua pihak dalam mengatasi isu negatif dapat mengurangi tingkat kesalahan yang mungkin akan terjadi pada saat memberikan statement, selain itu dengan adanya statement yang telah dirancang dengan matang di harapkan masyarakat bisa terlepas dari kesalahpahaman isu negatif dan masalah itu akan menghilang.

## 5. Tahap Evaluasi Hasil

Isu mengenai pemberitaan negatif keselamatan berkendara di JTTS memang tidak langsung berdampak signifikan kepada keberlangsungan bisnis perusahaan. Meskipun demikian, *Corporate Communication* Utama Karya tidak menganggap enteng isu tersebut. Sebaliknya, *Corporate Communication* Utama Karya langsung bergerak cepat untuk mengelola isu ini, mulai dari melakukan koordinasi dengan pihak internal seperti EVP corporate communication dan divisi terkait, yaitu OPJT, divisi yang mengelola pelayanan di jalan tol, dan tim pengelola sosial media untuk memantau peredaran berita yang mempertanyakan kemandirian JTTS. Langkah selanjutnya adalah penentuan dan implementasi strategi yang diprediksi akan memberi hasil yang baik bagi pemulihan citra Utama Karya sebagai pengelola jalan tol.

Untuk menilai apakah upaya Utama Karya mengelola isu berjalan dengan baik, maka diperlukan program-program riset. Riset yang dilakukan oleh Utama Karya antara lain pemantauan melalui media monitoring dan pemantauan menurunnya kasus kecelakaan di JTTS. Berdasarkan data yang didapat bahwa sepanjang periode kampanye SETUJU, hanya terdapat 96 kasus kecelakaan. Angka ini turun 52% dibanding periode sebelum kampanye dilaksanakan yakni dari total 200 kecelakaan yang terjadi. Berdasarkan hasil *media monitoring* yang dilakukan, jumlah pemberitaan negatif mengenai kecelakaan di Jalan Tol Lampung – Palembang hanya 49 pemberitaan saja atau menurun 42% dari periode sebelum kampanye. Sementara selama kampanye berlangsung, terdapat 43 pemberitaan positif mengenai Kampanye SETUJU.

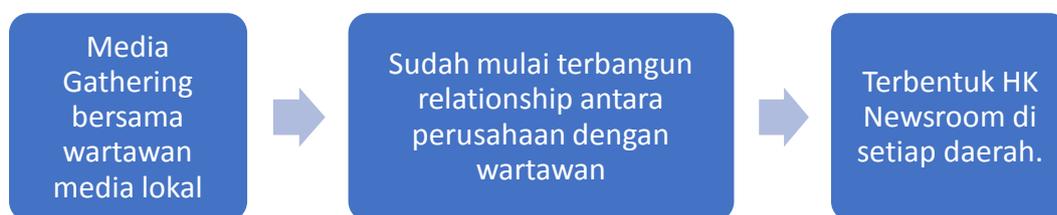
Bagian terbesar manajemen isu mencakup perencanaan menggelar event atau serangkaian event (Johnston dalam Kriyantono, 2018). Utama Karya menggelar event Lomba Karya Jurnalistik yang berhasil menghasilkan lebih dari 85 pemberitaan positif mengenai JTTS dari berbagai media baik lokal maupun nasional. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen isu yang cepat dan terorganisasi dengan baik mampu mengembalikan kepercayaan publik

## 6. Media Relations sebagai Strategi Cepat dalam Manajemen Isu

Memiliki kedekatan dengan media dapat membantu dalam melaksanakan manajemen isu, baik dalam mempublikasikan isu-isu positif mengenai perusahaan ataupun dalam mengurangi atau menutupi isu-isu negatif mengenai perusahaan. berdasarkan yang

disampaikan oleh *Corporate Communication* Utama Karya bahwa memiliki hubungan yang baik dengan media merupakan strategi cepat dalam menangani isu negatif.

Adapun dari sudut pandang wartawan yakni Antara Lampung mengatakan bahwa Utama Karya memiliki kedekatan yang baik dengan Antara Lampung tidak hanya kedekatan karena profesi namun juga kedekatan secara personal. Berbeda dengan tanggapan dari Tribun Pekanbaru yang menyatakan bahwa pihak *Corporate Communication* Utama Karya cenderung kurang responsif dalam merespon pertanyaan-pertanyaan wartawan utamanya mengenai kecelakaan. Hal tersebut yang membuat wartawan mengaku terpaksa mencari sumber informasi lain selain *Corporate Communication* Utama Karya. Ketika ditelusuri lebih dalam bahwa kedekatan antara Utama Karya dengan Tribun Pekanbaru masih sebatas kedekatan professional dalam dunia kerja, belum terbangunnya kedekatan personal yang baik seperti antara Utama Karya dengan Antara Lampung.



Gambar Bagan Alur Pembentukan HK Newsroom

*Media relationship* yang terbangun dengan baik antara Utama Karya dengan media massa akan membantu Utama Karya dalam memasifkan publikasi mengenai isu-isu positif perusahaan, bahkan media tersebut dapat mendukung Utama Karya dihadapan rekan media massa lainnya Ketika terdapat kejadian-kejadian yang kontroversi. Oleh Karwna itu Utama Karya membentuk perkumpulan wartawan pada setiap daerahnya yang dinamai HK Newsroom.

## Kesimpulan

1. Manajemen isu menjadi *concern* dari Utama Karya. Hal ini terlihat dari pelaksanaan monitoring media massa dan media sosial yang dilakukan oleh Utama Karya setiap harinya. Monitoring yang dilakukan bukan lagi menggunakan media konvensional namun dengan *dashboard* khusus yang bekerja sama dengan vendor.

2. Analisis isu yang dilakukan oleh Hutama Karya mulai dari mencari penyebab isu muncul yaitu akibat adanya kecelakaan dan media mana saja yang memberitakan. Adapun klasifikasi tipe media yang memberitakan paling banyak yaitu tipe 2 atau media lokal bukan media nasional.
3. Tahap selanjutnya adalah implementasi dari strategi yang telah disepakati, strategi yang dipilih oleh Hutama Karya yakni menerapkan *adaptive change strategy* dan *dynamic response strategy*. Strategi yang dilakukan oleh Hutama Karya sesuai dengan teori agenda setting.
4. Hutama Karya menjalin kerja sama yang baik dengan media massa melalui agenda-agenda yang melibatkan wartawan seperti *media gathering*, Lomba Karya Jurnalistik, juga pembentukan HK Newsroom di setiap wilayah proyek Hutama Karya. Hubungan yang baik dengan media massa menjadi strategi cepat dalam menangani pemberitaan negatif. Pada setiap wilayah, Hutama Karya mempercayai satu wartawan sebagai wartawan kepercayaan Hutama Karya.

## Daftar Pustaka

Argenti, P. A. (2010). *Corporate Communication*. Jakarta: Salemba Humanika.

Atmaja, R. (2017). *Strategi Manajemen Isu Humas RSUD Dr Pirngadi Medan dalam Menangani Pemberitaan Negatif*. Skripsi Ilmu Komunikasi Universitas Sumatera Utara.

Eisenmann, M. (2012). Proposed Interim Standards for Metrics in Traditional Media Analysis. *Institute for Public Relations*. Retrieved from <https://instituteforpr.org/proposed-interim-standards-for-metrics-in-traditional-media-analysis-2/>

Eisenmann, M. (2012). *Proposed Interim Standards for Metrics in Traditional Media Analysis*. *Institute for Public Relations*. Retrieved from Institute for Public Relations: <https://instituteforpr.org/proposed-interim-standards-for-metrics-in-traditional-media-analysis-2/>

Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Kasali, R. (2003). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT Pustaka Utama Grafindo.

Kriyantono, R. (2018). *Public Relations, Issue & Crisis Management*. Jakarta: Prenada Media Group.

Littlejohn, S. W., & Stephen, W. K. (2009). *Teori Komunikasi*. Jakarta: Salemba Humanika.