

STRATEGI KOMUNIKASI PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK DALAM MANAJEMEN ISU PABRIK REMBANG

Sigit Wahono¹

London School of Public Relations (LSPR)

Sudirman Park. Jl. K.H. Mas Mansyur Kav.35, Tanahabang, DKI Jakarta 10220

sgwahono84@gmail.com

Abstract

This study aims to identify and analyze the communication strategy undertaken by PT Semen Indonesia (Persero)Tbk in the issue management of the cement plant construction in Rembang used descriptive qualitative research methods with case studies. Based on the research, Semen Indonesia has compiled a communication strategy in managing the issue including messages, communication targets, communication media, and evaluating the impacts obtained from the communication strategies that have been carried out. In addition to monitoring issues based on mass media and social media, strategy adjustments are made by analyzing the development of actions and agenda settings carried out by counter parties.

Keywords: Communication Strategy;, Issue Management; Rembang Plant;

Abstrak

Studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi komunikasi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) dalam manajemen isu pembangunan pabrik semen di Rembang menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian, Semen Indonesia telah menyusun strategi komunikasi dalam pengelolaan isu pembangunan pabrik semen di Rembang yang dibagi dalam beberapa elemen, meliputi pesan yang disampaikan, pemetaan sasaran komunikasi, media komunikasi yang digunakan, dan melakukan evaluasi terhadap dampak yang diperoleh dari strategi komunikasi yang telah dilakukan. Selain berdasarkan monitoring isu di media massa dan media sosial, penyesuaian strategi dilakukan dengan menganalisa perkembangan aksi dan agenda setting yang dilakukan oleh pihak kontra.

Kata Kunci: Strategi Komunikasi; Manajemen Isu; Pabrik Rembang;

PENDAHULUAN

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu produsen semen ternama di Indonesia dan kawasan regional. Sebagai perusahaan yang berhubungan dengan kepentingan masyarakat, perusahaan secara konsisten terus berupaya untuk memberikan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat dan lingkungan sekitarnya, terutama untuk menghindari isu-isu yang terkait dengan dampak negatif yang timbul akibat kegiatan operasional perusahaan.

Dalam pengembangan bisnisnya, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan ekspansi dengan membangun pabrik baru di Kabupaten Rembang, Jawa Tengah. Akan tetapi, pembangunan pabrik ini mendapat penolakan dari elemen masyarakat yang mengatasnamakan Jaringan Masyarakat Peduli Pegunungan Kendeng (JMPPK). Penolakan telah dilakukan sejak tahap awal pembangunan pabrik pada tahun 2012.

Sebenarnya, dalam pembangunan pabrik semen di Rembang, perusahaan telah melakukan berbagai program sosialiasi, komunikasi dan pemberdayaan ekonomi masyarakat sejak tahun 2012, namun masih mendapatkan penolakan dari sebagian kecil masyarakat Rembang (Pujiyanto, 2015).

Pembangunan pabrik semen di Rembang mengundang sejumlah perdebatan sengit. Hal ini membuat warga Rembang terpecah menjadi dua kubu yang menyikapi pembangunan pabrik semen secara

berbeda. Sebagian warga menolak pembangunan pabrik semen di Rembang, sementara sebagian lagi mendukung pabrik untuk segera beroperasi. Selain sebagian besar masyarakat Rembang yang memberikan dukungan terhadap pembangunan pabrik semen, beberapa pihak juga menyatakan dukungannya kepada Semen Indonesia. Sebagai milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pabrik Rembang diharapkan untuk segera beroperasi, tentunya dengan langkah-langkah sesuai kaidah perundang-undangan yang berlaku di Indonesia. Masyarakat menilai bahwa mendukung BUMN merupakan salah satu bentuk kebanggaan, mencintai produk lokal dan mengurangi ketergantungan akan pabrik semen asing (Ridwan, 2014).

Isu Pabrik Rembang semakin membesar ketika prosesi peletakan batu pertama pada tanggal 16 Juni 2014, dimana aksi penentangan beberapa elemen masyarakat Rembang ini mulai diberitakan oleh media massa. Fenomena ini diperkuat dengan adanya pembangunan tenda perjuangan di depan lokasi proyek yang dihuni oleh warga yang menolak pembangunan pabrik (Rofiuddin, 2016).

Beberapa aksi terus dilakukan oleh kelompok kontra dalam melakukan kampanye dan menggalang dukungan. Salah satunya dengan tindakan persuasi kepada masyarakat tentang potensi kerusakan ekologi yang dihasilkan oleh pabrik semen. Pihak kontra mengkampanyekan bagaimana pentingnya karst dan menyatakan bahwa kawasan penambangan pabrik semen berada di Cekungan Ait Tanah (CAT) Watuputih yang merupakan kawasan lindung geologi.

Pembangunan pabrik di Pegunungan Kendeng dikhawatirkan akan menghilangkan lahan pertanian dan mengancam ekologi daerah tangkapan air di kawasan karst Kendeng, yang menjadi sumber kehidupan para petani di Rembang. Persuasi dilakukan dengan harapan untuk memperoleh dukungan dalam menolak pembangunan pabrik semen (Sucahyo, 2014).

Dalam perkembangannya, pihak kontra pembangunan pabrik semen melalui Wahana Lingkungan Hidup (Walhi) dan Joko Prianto (tokoh kontra) secara resmi mengajukan gugatan hukum atas rencana pembangunan pabrik Semen Indonesia yang didirikan di Kecamatan Gunem, Kabupaten Rembang pada tanggal 1 September 2014. Pihak kontra melayangkan gugatan melalui Pengadilan Tata Usaha Negara (PTUN) Semarang untuk mencabut surat keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 660.1/17 Tahun 2012 pada Juni 2012 tentang izin penambangan PT Semen Gresik, kini PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, di Kabupaten Rembang (Rofiuddin, 2014).

Pada 16 April 2015, setelah 20 kali tahap persidangan, gugatan pihak kontra tersebut ditolak karena dinilai sudah kadaluarsa. Majelis Hakim menyatakan bahwa gugatan dapat dilayangkan maksimal sembilan puluh hari setelah sosialisasi kepada warga. Setelah pihak kontra dinyatakan kalah dalam putusan PTUN Semarang, upaya hukum lanjutan dilakukan dengan mengirimkan permohonan banding di Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara (PT TUN) Surabaya. Pada 3 November 2015, PT TUN Surabaya mengeluarkan putusan yang menolak pengajuan banding pihak kontra. Keputusan ini menguatkan hasil persidangan di PTUN Semarang (Rofiuddin, 2015).

Isu pembangunan pabrik Semen Indonesia di Rembang memasuki tahap baru ketika sembilan wanita petani yang mengaku mewakili warga Pegunungan Kendeng berunjuk rasa di depan Istana Negara pada tanggal 12 April 2016 dengan menyemen kaki mereka. Mereka menuntut untuk bertemu dengan Presiden Joko Widodo agar dapat menyelesaikan masalah di Kendeng.

Pada perkembangannya, kegagalan pengelolaan isu Pabrik Rembang menjadi salah satu pendorong Mahkamah Agung (MA) dalam memutuskan kemenangan gugatan warga melalui putusan Peninjauan Kembali (PK). Dalam salinan keputusannya, pertimbangan MA dalam memenangkan PK pihak kontra adalah karena AMDAL Pabrik Rembang–PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dinyatakan cacat prosedur. Putusan PK ini sekaligus membatalkan izin lingkungan pembangunan pabrik Semen Indonesia di Rembang (“Putusan Mahkamah Agung Republik Indonesia,” 2016).

Dalam pembangunan pabrik semen di Rembang, Semen Indonesia memiliki bentuk manajemen isu yang menarik dan luas karena perusahaan menghadapi potensi munculnya isu terkait dengan aktivitas produksi dan penambangan, pengurangan lahan pertanian, bencana kekeringan, dan kerusakan lingkungan.

Penerapan Manajemen isu sebagai suatu alat pengelolaan rencana strategis yang efektif dilakukan melalui tahapan identifikasi, analisis, probabilitas, dan proyeksi masalah yang muncul, baik dari lingkungan eksternal maupun internal. Semen Indonesia pada awalnya bersikap pasif dalam menghadapi penolakan sebagian kecil warga. Perusahaan mulai fokus menyusun strategi komunikasi dalam pengelolaan isu ketika fenomena penolakan menjadi pemberitaan yang muncul di berbagai media massa sehingga mempengaruhi citra dan reputasi perusahaan.

KERANGKA TEORI

Isu adalah situasi yang menyajikan hal-hal yang menjadi perhatian organisasi. Menurut Bakhshesshy (dalam Smith, 2005, p.21), isu didefinisikan sebagai tren, peristiwa, pengembangan atau masalah dalam perselisihan yang dapat mempengaruhi organisasi. Isu ada dalam lingkungan yang berubah dan seringkali merupakan hasil dari nilai-nilai yang bertentangan.

Menurut Crable dan Vibbert (dalam Regester & Larkin, 2002 p.50), isu muncul ketika suatu organisasi atau kelompok dikaitkan terhadap masalah (atau peluang) yang merupakan konsekuensi dari adanya regulasi politik, ekonomi atau sosial yang berkembang. Meng (dalam Regester & Larkin, pp.47-48) mengidentifikasi enam kelompok pemangku kepentingan yang membuat isu, meliputi asosiasi, asosiasi karyawan, masyarakat, pemerintah, media dan kelompok kepentingan khusus atau umum.

Sedangkan Hainsworth (dalam Regester & Larkin, 2002, p.49) menyatakan bahwa suatu isu berasal sebagai ide yang memiliki dampak potensial pada beberapa organisasi atau publik dan dapat menghasilkan tindakan yang membawa peningkatan kesadaran dan / atau reaksi dari pihak organisasi atau publik lain.

Manajemen isu adalah alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa dan mengelola berbagai isu yang muncul dalam suatu masyarakat, serta bereaksi terhadap berbagai isu tersebut sebelum diketahui oleh masyarakat luas (Chase dalam Regester & Larkin, 2002, p.202).

Menurut Kriyantono (2015, pp.181-189) manajemen isu dapat dibagi menjadi lima tahap, meliputi: *issue identification*; *issue analysis*; *action planning strategy*; *issue action program* dan *evaluation* atau *continuing Circle Process*

1. *Issue Identification*.

Tahap ini dilakukan melalui riset mengenai penyebab isu yang muncul. Proses identifikasi isu dapat dilakukan dengan *polling* opini, FGD (*Focus Group Discussion*), monitoring berita, dan *management by walking around* (komunikasi blusukan), serta menjalin relasi di dunia maya.

2. *Issue Analysis*

Mencari permasalahan mengapa isu terjadi, serta penyebab dari isu tersebut. Pedoman penilaian dalam menganalisis isu antara lain logis atau kevalidan peristiwa, dorongan emosional, momentum isu, keterkaitan dengan isu lainnya, kekuatan koalisi dari pembela atau pendukung isu, kemampuan dari pendukung, kemampuan mobilisasi dalam membentuk opini publik, kepentingan media, tingkatan isolasi suatu isu, luas terpaan, potensi negatif dan positif, dan kemungkinan jumlah korban.

3. *Action Planning Strategy*

Tahap ini merupakan pelaksanaan kegiatan dalam penanganan isu dengan tiga bentuk strategi:

- a. *Adaptive Change Strategy*: Strategi ini memiliki sifat yang terbuka dan menjadi sarana untuk melakukan perubahan serta menawarkan dialog konstruktif dalam mencapai kompromi.
- b. *Reactive Change Strategy*: Strategi ini memiliki sifat berdasarkan suatu organisasi yang tidak ingin melakukan perubahan dan bersikukuh menekankan perilaku sebelumnya.
- c. *Dynamic Response Strategy*: Strategi ini merupakan kegiatan organisasi atau perusahaan dalam melakukan perubahan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik didasari oleh keinginan publik.

4. *Issue Action Program*

Tindakan dalam penanganan isu dalam merealisasikan program yang telah dirumuskan pada perumusan sebelumnya dengan tujuan untuk meminimalkan *expectation gap*.

5. *Evaluation* atau *Continuing Circle Process*

Setelah dilakukannya penanganan isu, evaluasi atau hasil dari program-program yang telah ada dapat dilakukan. Namun, dalam menangani isu tidak hanya sekedar scan lingkungan melainkan semua elemen organisasi terlibat dan metode tersebut karena merupakan suatu proses yang akan terus berlanjut dan berjalan (*continuing circle process*).

Manajemen isu memiliki hubungan timbal balik dengan manajemen krisis karena suatu isu dapat menciptakan krisis atau krisis dapat menimbulkan isu. Manajemen isu yang efektif adalah bentuk pencegahan krisis. Dengan mengelola isu yang baru lahir, organisasi dapat mengambil tindakan sebelum masalah berkembang menjadi krisis (Coombs & Holladay, 2010, p.55).

Menurut Fink (2002, pp.20-28), krisis bagi organisasi merupakan semacam penyakit. Sebagaimana halnya penyakit, krisis terdiri dari beberapa tahap perkembangan, sebagai berikut:

1. Tahap Prodromal

Fink (2002) menjelaskan bahwa tahap ini adalah awal munculnya tanda-tanda peringatan krisis. Menurut Puspitasari (2016, p.48), tahap ini kadang tidak terlihat jelas. Perusahaan kerap kali sudah melihat adanya bukti yang sangat jelas mengenai gejala awal terjadinya krisis.

2. Tahap Akut

Tahap ini disebut sebagai "*the point of no return*". Sekali tanda peringatan sudah dikirimkan dan diabaikan sehingga organisasi berpindah dari tahap prodromal ke tahap akut, maka dapat dipastikan bahwa organisasi sudah tidak dapat kembali ke titik awal. Beberapa dampak kerusakan sudah dirasakan oleh organisasi (Fink, 2002, p.22).

3. Tahap Kronis

Tahap ini merupakan *post-mortem* dimana perusahaan membersihkan dampak kerusakan yang ditimbulkan. Untuk masuk pada tahap ini, perusahaan biasanya melakukan serangkaian proses audit atau investigasi oleh media massa melalui proses wawancara dan penjelasan yang panjang. Apabila ditunjang dengan kemampuan manajemen krisis yang baik, perusahaan dapat melakukan proses penyembuhan dengan cepat (Fink, 2002, pp.23-24).

4. Tahap Resolusi Krisis

Pada tahap ini, perusahaan telah pulih dari dampak krisis. Namun, perusahaan tetap harus melihat krisis yang terjadi sebagai bagian dari pembelajaran untuk berhati-hati pada masa berikutnya (Fink, 2002, p.25).

Manajemen isu sebagai instrumen vital bagi masa depan perusahaan berkaitan dengan strategi komunikasi yang digunakan. Perusahaan dapat mengubah pandangan publik dan kebijakan pemangku kepentingan karena memberikan berbagai alasan yang masuk akal dalam menjustifikasi posisi yang mereka sarankan (Heath & Coombs, 2006, p.269).

Dalam penerapan strategi komunikasi dalam penanganan suatu isu, cakupan liputan media dalam hal jumlah, konten, bahasa, serta penempatan halaman dalam suatu artikel akan berkorelasi dengan persepsi publik (Cockerill, 2002).

Oleh karena itu, manajemen puncak harus menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan dengan penyesuaian dan revisi strategi perusahaan secara tepat waktu. Perusahaan harus memperluas pengetahuan tentang alokasi perhatian dengan menunjukkan bagaimana struktur perhatian pada berbagai tingkat organisasi.

Manajemen isu perlu menjadi bagian dari kebijakan manajemen strategis dalam peningkatan kinerja perusahaan karena kemampuannya memindai, mengidentifikasi dan memonitor isu yang muncul, serta menentukan pemangku kepentingan yang terlibat dalam isu tersebut. Data yang terkumpul dapat membantu penyusunan strategi yang dikembangkan oleh perusahaan sehingga lebih tepat sasaran.

Menurut (Freeman, 1984, p.46), stakeholder (pemangku kepentingan) didefinisikan sebagai setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan perusahaan. Pemangku kepentingan dapat diidentifikasi dalam kelas-kelas berdasarkan kepemilikan mereka atau dikaitkan dengan kepemilikan satu, dua, atau tiga atribut berikut: (1) kekuatan pemangku kepentingan untuk mempengaruhi perusahaan, (2) legitimasi hubungan pemangku kepentingan dengan perusahaan, dan (3) urgensi klaim pemangku kepentingan terhadap perusahaan.

Menurut Mitchell, Agle dan Wood (1997) teori pemangku kepentingan harus menjelaskan kekuatan, urgensi serta legitimasi, tidak peduli seberapa tidak menyenangkan atau mengganggu hasil. Manajer harus memahami tentang entitas di lingkungan mereka yang memegang kekuasaan dan memiliki niat untuk memaksakan kehendak mereka pada perusahaan. Kekuasaan dan urgensi harus diperhatikan apabila manajer ingin melayani kepentingan hukum dan moral dari pemangku kepentingan yang sah.

Pemangku kepentingan laten adalah mereka yang hanya memiliki satu dari tiga atribut, yang meliputi pemangku kepentingan *dormant*, *discretionary*, dan *demanding*. Pemangku kepentingan yang diharapkan (*expectant*) adalah mereka yang memiliki dua atribut, yang meliputi pemangku kepentingan yang *dominant*, *dependent*, dan *dangerous*. Stakeholder definitif adalah mereka yang memiliki ketiga

atribut. Sedangkan individu atau entitas yang tidak memiliki atribut adalah bukan pemangku kepentingan atau pemangku kepentingan potensial (Mitchell, Agle & Wood, 1997).

1. *Dormant Stakeholder*

Atribut yang relevan dari pemangku kepentingan *dormant* adalah kekuatan. Para pemangku kepentingan *dormant* memiliki kekuatan untuk memaksakan kehendak mereka kepada perusahaan. Akan tetapi, kekuatan mereka tetap tidak digunakan karena tidak memiliki hubungan yang sah atau klaim yang mendesak. Pemangku kepentingan yang tidak aktif memiliki sedikit atau tidak ada interaksi dengan perusahaan..

2. *Discretionary Stakeholder*

Pemangku kepentingan *discretionary* memiliki atribut legitimasi, tetapi mereka tidak memiliki kekuatan untuk mempengaruhi perusahaan dan tidak ada tuntutan mendesak. Apabila tidak ada kekuasaan dan klaim mendesak, tidak ada tekanan bagi perusahaan untuk terlibat dalam hubungan aktif dengan pemangku kepentingan tersebut, meskipun perusahaan dapat memilih untuk melakukannya.

3. *Demanding Stakeholder*

Satu-satunya atribut yang relevan dari hubungan pemangku kepentingan *demanding* adalah urgensi. Mereka memiliki klaim mendesak, tetapi tidak memiliki kekuatan atau legitimasi. Ketika para pemangku kepentingan tidak mampu mendapatkan kekuasaan atau legitimasi yang diperlukan untuk memindahkan status klaim yang lebih menonjol, perusahaan tidak perlu memberikan atensi.

4. *Dominant Stakeholder*

Para pemangku kepentingan ini berpengaruh terhadap perusahaan karena memiliki kekuatan dan legitimasi. Pemangku kepentingan dominan akan memiliki beberapa mekanisme formal yang mengakui pentingnya hubungan mereka dengan perusahaan.

5. *Dependent Stakeholder*

Para pemangku kepentingan ini kurang memiliki kekuatan, tetapi memiliki klaim sah yang mendesak. Pengelolaan hubungan diatur baik melalui advokasi atau perwalian dari pemangku kepentingan lain, atau melalui panduan nilai-nilai manajemen internal.

6. *Dangerous Stakeholder*

Pemangku kepentingan ini akan menjadi pemaksa dan mungkin keras, sehingga menjadi berbahaya bagi perusahaan karena menggunakan kekuatan pemaksaan meski status tidak sah. Tindakan para pemangku kepentingan ini tidak hanya berada di luar batas legitimasi, namun juga berbahaya baik bagi hubungan pemangku kepentingan-perusahaan maupun dengan individu dan entitas yang terlibat.

7. *Definitive Stakeholder*

Pemangku kepentingan yang menunjukkan kekuatan dan legitimasi akan menjadi anggota koalisi dominan bagi perusahaan. Ketika klaim pemangku kepentingan tersebut mendesak, manajemen perusahaan memiliki mandat yang jelas dan segera mengelola dan memberikan prioritas pada klaim pemangku kepentingan tersebut. Setiap pemangku kepentingan yang berharap dapat menjadi pemangku kepentingan definitif dengan memperoleh atribut yang hilang.

Dari sudut pandang komunikasi massa, manajemen isu berkaitan dengan kegiatan *public relations* dan propaganda. Kedua kegiatan tersebut memiliki banyak kesamaan dalam upaya menyampaikan informasi kepada *target audience*. Perbedaan *public relations* dan propaganda adalah kualitas informasi dan cara penggunaannya. Propaganda adalah pengelolaan sikap kolektif dengan manipulasi simbol yang signifikan. Perilaku menunjukkan kecenderungan untuk bertindak sesuai dengan pola penilaian tertentu. Keberadaan suatu perilaku bukanlah suatu pengalaman langsung, tetapi suatu kesimpulan dari tanda-tanda yang memiliki makna konvensi. (Laswell dalam Rogers, 1997, pp. 213-214),

Dalam penelitiannya, Lasswell (1948) telah mengembangkan model komunikasi 5W yang berfokus pada "*Who (says) What (to) Whom (in) Which Channel (with) What Effect*". Model komunikasi Lasswell membagi proses komunikasi menjadi lima bagian, meliputi komunikator, informasi, media, khalayak dan efek. Lima bidang penelitian tersebut memberikan sudut pandang yang sangat baik untuk mempelajari

komunikasi dengan media baru.

Dalam model komunikasi Laswell (1948), kelima elemen proses komunikasi akan diteliti sesuai dengan karakteristik masing-masing. Pertama, perusahaan sebagai komunikator yang menyusun dan menjadi pengirim informasi. Kedua, informasi yang disusun oleh perusahaan untuk pembentukan opini dalam manajemen isu pabrik semen menjadi masif dan dapat dilihat di mana-mana, meliputi multimedia, teks, gambar, audio, video, animasi, dll. Ketiga, saluran media yang digunakan dalam penyampaian pesan memiliki peran penting dalam manajemen isu. Keempat, target penerima pesan atau audiens yang meliputi seluruh pemangku kepentingan yang menunjukkan partisipasi dan inisiatif terhadap isu. Selain itu, evaluasi terhadap dampak dari komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada pemangku kepentingan dalam pengelolaan isu.

Sesuai dengan model komunikasi Lasswell, strategi komunikasi Semen Indonesia dalam manajemen isu pembangunan pabrik semen di Rembang dapat dikelompokkan dalam bentuk model komunikasi linear. Komunikasi linear dipandang sebagai proses yang berjalan secara satu arah atau *one way communication* dimana pengirim pesan atau *sender* adalah satu-satunya elemen komunikasi yang mengirimkan pesan kepada penerima pesan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan studi kasus. Peneliti memilih metode tersebut untuk mendeskripsikan secara detail bagaimana strategi komunikasi Semen Indonesia dalam manajemen isu dengan studi kasus pembangunan pabrik semen di Rembang.

Menurut Denscombe (dalam Pembayun, 2013, pp.248-249) studi kasus memiliki karakteristik sebagai berikut: menyoroti suatu peristiwa; penelaahan mendalam; fokus pada hubungan antar aspek kasus dan proses; setting ilmiah; dan penggunaan beberapa sumber dan metode. Alasan peneliti memilih studi kasus dalam penelitian ini adalah dapat memahami suatu peristiwa secara mendalam sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang terfokus. Peristiwa yang sedang terjadi di pahami berdasarkan pemahaman peneliti melalui proses dari kasus tersebut.

Fokus Penelitian

Peneliti berfokus pada strategi komunikasi Semen Indonesia dalam proses manajemen isu terkait pembangunan pabrik semen di Rembang. Peneliti mencoba memahami strategi komunikasi yang dilakukan oleh Semen Indonesia secara mendalam.

Tabel 1 Fokus Penelitian

Dimensi	Evidensi
1. Komunikator (<i>Who Says</i>)	1. Juru bicara Semen Indonesia dalam pengelolaan isu Pabrik Rembang
2. Pesan Komunikasi (<i>Says What & How</i>)	2. Pesan yang disampaikan oleh Semen Indonesia
3. Sasaran Komunikasi (<i>to Whom</i>)	3. Media komunikasi yang digunakan oleh Semen Indonesia
4. Media Komunikasi (<i>In Which Channel</i>)	4. Pemangku kepentingan yang menjadi sasaran komunikasi
5. Dampak Komunikasi (<i>What Effect</i>)	5. Identifikasi dampak komunikasi yang telah dilakukan

Semen Indonesia sebagai komunikator telah menetapkan strategi komunikasi dalam pengelolaan isu pembangunan pabrik semen di Rembang. Melalui strategi komunikasi inilah, banyak perubahan dalam opini publik mengenai isu pembangunan pabrik semen di Rembang. Peneliti juga ingin mengetahui seberapa besar keberhasilan strategi komunikasi yang telah dilakukan dalam penanganan isu pembangunan pabrik semen di Rembang.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi secara langsung dan wawancara secara mendalam, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi pustaka. Data yang terkumpul dipelajari sebagai suatu keseluruhan yang terintegrasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Observasi yaitu dengan melakukan pengamatan langsung kepada objek yang sedang diteliti dan senantiasa bersifat objektif faktual atau yang sebenarnya menggambarkan keadaan objek penelitian.
- b. Wawancara yaitu dengan melakukan pengumpulan data melalui tanya jawab mendalam secara lisan dan tulisan kepada informan yang diteliti.
- c. Studi kepustakaan, yaitu dengan melakukan pengumpulan data melalui membaca dan mempelajari beberapa literatur, materi-materi, laporan hasil penelitian, jurnal-jurnal, dan sebagainya yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti.

Prosedur Analisis Data

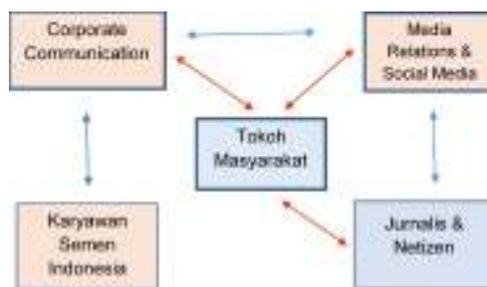
Menurut Maleong (dalam Kriyantono, 2012, p.167) analisis data didefinisikan sebagai proses yang dikelompokkan atau diorganisasikan kemudian data diurutkan dalam suatu pola, kategori atau satuan uraian mendasar sehingga pengelompokan tersebut dapat dirumuskan. Analisis data pada penelitian kualitatif tidak berupa angka-angka melainkan kalimat dan gambar-gambar.

Dalam penelitian ini, proses reduksi data (*data reduction*) adalah ketika informasi yang diperoleh peneliti dari kajian pustaka dipilih-pilih data dan fakta yang lebih mendekati permasalahan dan diambil intinya. Selanjutnya data yang dipilih ditampilkan dalam bentuk gambar dan teks sehingga memberikan pemahaman dalam menganalisis permasalahan pada penelitian. Oleh itu dapat disimpulkan bahwa bukti-bukti yang didapat berupa wawancara, studi kasus dan pengamatan.

Teknik Pemeriksaan Kepercayaan

Dalam penelitian ini, proses pemeriksaan kepercayaan dilakukan dengan pengecekan, pelengkapan, dan verifikasi informasi dengan menggunakan banyak informasi. Menurut Kriyantono (2012, p.71-73), pada penelitian kualitatif proses ini terjadi pada saat proses pengumpulan data dan analisis-interpretasi data.

Dalam penelitian ini, teknik trustworthiness triangulasi sumber dilakukan terhadap data yang diperoleh dari empat informan sebagai narasumber internal dari Semen Indonesia dan tiga informan sebagai narasumber eksternal.



Gambar1. Teknik Trusworthiness

HASIL DAN PEMBAHASAN

Identifikasi Isu

Menurut Chase (dalam Kriyantono, 2015, pp.149-150), isu merupakan suatu masalah yang belum terselesaikan dan perlu penanganan cepat untuk mengatasinya. Aksi penolakan terhadap keberadaan pabrik Semen Indonesia di Rembang memunculkan isu bahwa warga tidak mendapatkan sosialisasi ataupun informasi mengenai pembangunan pabrik semen. Sebagai BUMN, Semen Indonesia telah

melakukan seluruh proses perijinan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Perusahaan juga telah memenuhi persyaratan AMDAL, yang mewajibkan adanya sosialisasi terhadap warga.

Menurut pihak kontra, penolakan sudah dilakukan sejak awal tetapi tak mendapatkan tanggapan. Mereka menyatakan bahwa dampak sosial dan ekologis pembangunan pabrik semen di Rembang hendaknya menjadi perhatian serius dalam menetapkan persyaratan dokumen AMDAL sebelum izin keluar (Saturi, 2014).

Menurut Crable dan Vibbert (dalam Register & Larkin, 2002, p.50), adanya konsekuensi yang diakibatkan oleh tindakan yang dilakukan oleh perusahaan akan mendorong suatu kelompok yang memiliki kesadaran dan kepedulian untuk melakukan tindakan yang dapat menimbulkan konflik. Penolakan sebagian kelompok masyarakat didasari alasan bahwa perusahaan hadir tanpa sosialisasi kepada warga sekitar. Belum lagi, AMDAL perusahaan keluar tanpa melibatkan masyarakat sehingga proses pembuatan dokumen lingkungan ini dipertanyakan keabsahannya. Hal tersebut sesuai dengan keterangan yang disampaikan oleh Abimanyu, Kepala Biro Komunikasi Perusahaan Semen Indonesia, sebagai berikut:

Bagi kelompok kontra, ancaman kerusakan lingkungan dan tidak adanya sosialisasi dari perusahaan merupakan dua isu utama yang terus diusung dalam berbagai aksi penolakan dan demonstrasi yang mereka lakukan. Seluruh dokumen persyaratan telah dipenuhi oleh Semen Indonesia, tapi memang faktanya ada warga yang menolak. Penolakan mereka bersifat substansial, bukan secara legal karena seluruh persyaratan legal sudah terpenuhi semua.

Mengenai komunikasi, Semen Indonesia telah melakukan sosialisasi mengenai rencana pendirian pabrik semen kepada warga Rembang. Komunikasi terus dilakukan baik kepada warga yang pro maupun yang kontra. Perusahaan ingin agar warga dapat melihat secara langsung manfaat dari adanya pabrik semen. Perusahaan bahkan telah mengajak warga mengunjungi pabrik Semen Indonesia yang berada di Tuban untuk melihat operasional dan proses pembuatan semen. Perusahaan juga memberikan kesempatan kepada mereka untuk bertanya kepada warga sekitar Pabrik Tuban.

Menurut Meng (dalam Register & Larkin, 2002, p.14), isu dapat dikelompokkan dalam beberapa jenis: demografi, ekonomi, lingkungan, pemerintahan, internasional, sikap publik, sumber daya, teknologi, serta nilai dan gaya hidup. Dalam kasus pembangunan pabrik Semen Indonesia di Rembang, pihak kontra menilai keberadaan pabrik semen hanya akan memberikan dampak negatif yang lebih besar dibandingkan dampak positif bagi masyarakat.

Anggapan bahwa tidak adanya sosialisasi yang sesuai prosedur dibantah oleh Semen Indonesia yang menyampaikan bahwa sosialisasi sudah dilaksanakan dengan pertunjukan wayang kulit. Perusahaan juga memberikan jaminan terhadap kemakmuran masyarakat di sekitar pabrik.

Isu pembangunan pabrik semen di Rembang bukan hanya terkait dengan permasalahan sosialisasi dan lingkungan. Akan tetapi, masyarakat berharap bahwa pembangunan pabrik semen akan memberikan jaminan terhadap peningkatan perekonomian dan kesejahteraan warga Rembang, terutama yang berada di sekitar pabrik.

Beberapa langkah persuasi dilakukan oleh pihak kontra pabrik semen dalam penggalangan dukungan publik. Salah satu ruang publik yang menjadi media komunikasi dalam pembentukan opini adalah jejaring sosial. Jejaring sosial digunakan oleh kedua belah pihak baik pro maupun kontra untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat luas. Kondisi ini diperkuat dengan beberapa ruang diskusi publik secara fisik yang tidak berjalan secara efektif dikarenakan kadangkala terdapat beberapa pihak penting yang tidak hadir.

Melalui Youtube, pihak kontra juga melakukan penggalangan dukungan dengan penyebaran konten video. Salah satu yang terprovokasi adalah mahasiswa, yang pada akhirnya turut memberikan dukungan. Mereka meluapkan emosi karena merasa simpatik dengan kesusahan yang dialami oleh warga yang bekerja sebagai petani.

Pembangunan Pabrik Rembang telah mendapatkan perhatian media, baik lokal maupun nasional. Selain itu, isu tersebut telah tersebar dengan luas melalui media sosial sehingga Semen Indonesia menjadi perhatian publik. Oleh karena itu, perusahaan harus menentukan keputusan yang baik dan berkomunikasi dengan tepat.

Dalam keterangan resmi perusahaan, Pabrik Rembang yang berkapasitas 3 juta ton semen per tahun ini dibangun dengan konsep ramah lingkungan dengan konsumsi energi dan air yang minim serta memperbanyak ruang hijau. Konsep *green industry* di Rembang diwujudkan dengan meningkatkan

konsumsi energi alternatif dari limbah pertanian, menekan konsumsi air dan listrik, kontrol emisi yang ketat, dan tetap melestarikan keanekaragaman hayati (Sumedi, 2014).

Strategi Komunikasi

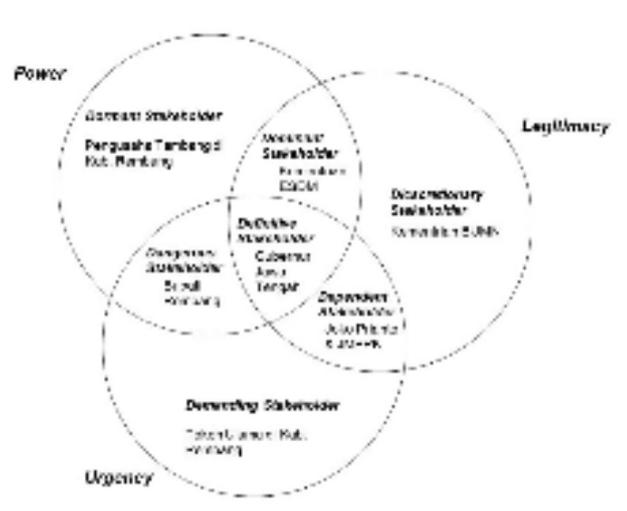
Semen Indonesia melakukan pemetaan atas isu-isu yang dihadapi dan membagi ke dalam beberapa kelompok. Perusahaan juga memetakan pemangku kepentingan yang terlibat, khususnya dalam pembentukan opini dan penggalangan dukungan terhadap penolakan tersebut.

Menurut Freeman dalam (Mitchell, Agle & Wood, 1997), pemangku kepentingan (*stakeholder*) didefinisikan sebagai setiap kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Semen Indonesia telah mengidentifikasi dan memonitor perkembangan isu yang muncul dan pemangku kepentingan yang terlibat di dalam isu. Semen Indonesia telah melakukan komunikasi dengan para pemangku kepentingan untuk memberikan informasi dan edukasi terkait pabrik semen di Rembang. Pada awal munculnya isu dan konflik, Semen Indonesia tidak terlalu menanggapi kampanye atau pembentukan opini yang dilakukan pihak kontrak. Perusahaan lebih fokus dalam memberikan informasi terkait dengan rencana pembangunan pabrik semen sesuai dengan program komunikasi yang ditetapkan.

Dalam menghadapi pemberitaan media massa dan opini publik di media sosial yang sebagian besar negatif, Semen Indonesia mengambil dua langkah utama. Pertama, perusahaan secara aktif melakukan pembentukan opini positif melalui penyebaran konten pemberdayaan masyarakat rembang dan pengelolaan lingkungan di fasilitas produksinya yang lain. Strategi kedua, perusahaan mendorong berbagai pihak untuk menyebarkan fakta positif untuk menekan rumor yang disebarkan oleh pihak kontra, khususnya di media sosial.

Gambar 2. Peta Pemangku Kepentingan



Pada tahap awal, Semen Indonesia mengambil langkah-langkah untuk menyusun rencana pencegahan agar isu tidak berkembang menjadi krisis. Perusahaan memonitor setiap perkembangan isu dan setiap dinamika yang kemungkinan dapat menjadi isu baru yang potensial. Identifikasi terhadap seluruh isu perlu dilakukan untuk menyusun perencanaan dan tindakan yang tepat.

Untuk menyelaraskan rencana penanganan isu dengan rencana strategis perusahaan, Biro Komunikasi Perusahaan mendapatkan arahan dan bimbingan dari manajemen puncak. Selain itu, tim komunikasi juga melakukan konsultasi dan mendengarkan masukan dari beberapa ahli dan pakar yang berpengalaman.

Dalam perkembangan isu, berbagai pemberitaan negatif tentang Pabrik Rembang semakin banyak dan didominasi oleh isu lingkungan, salah satunya mengenai manipulasi dalam dokumen AMDAL. Isu mengenai manipulasi dokumen AMDAL disajikan dalam bentuk infografis sehingga lebih mudah dalam mempengaruhi opini publik.

Menurut Nova (2014, p.9), *environmental issue* adalah isu-isu sensitif tentang lingkungan yang dilakukan oleh perusahaan dengan mengabaikan aturan yang berlaku. Ketidakpedulian terhadap

lingkungan dan masyarakat sekitar, serta hanya peduli pada keuntungan (laba) adalah tuduhan yang kerap membuat perusahaan tidak berdaya menghadapi tekanan dengan isu lingkungan ini.

Pihak kontra memprovokasi warga untuk ikut serta dalam aksi menduduki pabrik pada tanggal 16 Juni 2014. Dalam siaran pers sekaligus undangan aksi, para penolak menyampaikan bahwa warga tidak pernah tahu informasi yang jelas mengenai rencana pendirian pabrik. Menurut mereka, sosialisasi hanya dilakukan kepada perangkat desa dan tidak pernah disampaikan kepada warga desa. Mereka berdalih bahwa dokumen AMDAL tidak pernah disampaikan terhadap warga. Mereka menuduh perusahaan melakukan intimidasi terhadap warga yang ingin memperjuangkan haknya untuk memperoleh informasi yang jelas dan memperoleh lingkungan hidup yang sehat.

Hal ini bertentangan dengan siaran pers Semen Indonesia Nomor 39/HM.00/4064/06.14 yang menyatakan bahwa perusahaan telah melakukan sosialisasi kepada masyarakat pada tanggal 5-7 Juni 2014. Namun, seperti argumen pihak kontra, sosialisasi hanya dilakukan kepada 30 orang perwakilan warga dari 5 desa, yaitu Timbrangan, Pasucen, Kadiwono, Tegaldowo, dan Kajar. Sosialisasi dilakukan karena sebagian warga Ring 1 masih ada yang kurang memahami bagaimana profil pabrik semen, *multiplier effect* adanya pabrik semen, serta bagaimana pengelolaan lingkungannya.

Pengelolaan Media Massa & Media Sosial

Media massa berpengaruh besar dalam perkembangan isu pembangunan pabrik semen di Rembang. Sejak awal, isu pabrik semen di Rembang muncul dalam berbagai pemberitaan media massa, baik cetak, online, maupun elektronik. Konflik dalam pembangunan pabrik semen ini tidak hanya mendapatkan perhatian dari media lokal dan nasional, namun juga muncul dalam pemberitaan media internasional.

Menghadapi media massa yang cenderung negatif, Semen Indonesia membentuk tim *media monitoring* untuk melakukan pemantauan pemberitaan nasional maupun lokal. Menurut Kriyantono (2015, p.182), monitoring pemberitaan merupakan komponen penting untuk mengetahui seberapa dalam isu yang berkembang dan strategi apa yang akan dilanjutkan setelahnya.

Proses monitoring dilakukan setiap hari, setiap ada pemberitaan dengan mengamati isi berita dan coveragenya. Hasil monitoring harian akan digunakan untuk menyusun laporan isu mingguan. Tim *media monitoring* Semen Indonesia memiliki laporan isu secara formal setiap minggu..

Setiap pemberitaan media massa tentang pabrik semen merupakan sumber informasi yang akan mempengaruhi opini publik serta strategi pengelolaan isu perusahaan. Melalui agenda setting, Semen Indonesia mengemukakan pendapat dari berbagai pemangku kepentingan yang mendukung pembangunan pabrik semen di Rembang. Melalui testimoni dari berbagai pemangku kepentingan yang merasakan langsung dampak positif dari pembangunan pabrik semen, perusahaan ingin memberikan informasi yang menunjukkan bahwa isu dan rumor negatif adalah tidak benar. Langkah publikasi ini dilakukan tanpa menyebutkan isu dan rumor negatif untuk menghindari penyebaran yang lebih luas.

Semen Indonesia juga memberikan akses terbuka bagi institusi, masyarakat maupun media yang ingin melakukan kunjungan. Dalam komunikasi melalui media, salah satu yang penting untuk diperhatikan adalah apa yang dikatakan dan bagaimana mengatakan. Pertemuan dengan media membutuhkan desain yang cemat, mengingat media dapat mengambil posisi untuk memberikan penilaian yang cenderung menekan. Namun, perusahaan yang menyadari bahwa media sangatlah penting dan vital akan menilai bahwa pendekatan dengan media menjadi sangat mutlak untuk dilakukan (Fink, 2000, p.116).

Berbeda dengan media tradisional, media sosial dibangun di atas interaksi dua arah, memungkinkan pengguna untuk berpartisipasi secara aktif, membuat jaringan, serta berbagi informasi dan perspektif satu sama lain. Media sosial semakin dianggap oleh pengguna sebagai sumber data dan pengetahuan yang lebih terpercaya daripada publisitas tradisional seperti periklanan dan televisi (Foux, 2006).

Untuk mengatasi penyebaran konten dan isu negatif melalui media sosial, perusahaan membentuk tim khusus yang menangani pengelolaan akun resmi perusahaan. Pembentukan tim bertujuan untuk mengatur penyebaran pesan-pesan melalui media sosial sebagai perimbangan informasi dari pihak Kontra.

Setelah membentuk tim media sosial, Semen Indonesia menyusun konten media sosial mengenai Proyek Rembang pada akun resmi perusahaan. Konten yang disusun sifatnya tidak agresif dengan fokus pada penyampaian progress pembangunan pabrik dan pengelolaan lingkungan dan sosial.

Selain itu, konten lain yang dibuat oleh tim media sosial Semen Indonesia antara lain berisi dukungan terhadap Ganjar Pranowo sebagai stakeholder utama, isu nasionalisme untuk mendukung Semen Indonesia sebagai BUMN, dukungan tokoh masyarakat dan warga di sekitar Pabrik Rembang, dan berbagai program pengembangan masyarakat di area operasional Semen Indonesia yang lain.

Konten media sosial, terutama twitter juga digunakan untuk memperluas berita positif tentang Semen Indonesia dan Pabrik Rembang yang dimuat oleh media online. Media massa mulai tertarik dengan fakta yang menunjukkan banyaknya dukungan masyarakat Rembang terhadap pembangunan pabrik semen.

Pemberitaan di media massa dan berbagai konten media sosial yang dimuat di akun resmi perusahaan mulai menghasilkan pemahaman masyarakat bahwa Semen Indonesia didukung oleh sebagian besar warga ring satu. Publik mulai melihat dukungan dari berbagai cuitan, postingan serta komentar-komentar yang diberikan oleh warga Rembang.

Pemulihan Citra dan Reputasi

Benoit (1995) mendefinisikan citra sebagai persepsi tentang perusahaan dalam benak publik yang dibentuk oleh kata-kata dan perilaku perusahaan tersebut, serta oleh tindakan pihak lain yang relevan. Ketika tindakan perusahaan diamati secara ketat, perusahaan perlu memahami perilaku yang dapat diterima oleh publik dan mengatur perilakunya untuk mempertahankan citra positif perusahaan.

Ketika citra perusahaan rusak karena beberapa hal, perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memperbaikinya. Berdasarkan Benoit (1995), tipologi strategi perbaikan citra dan reputasi dikelompokkan ke dalam lima kategori, yaitu, penyangkalan (*denial*), menghindari tanggung jawab (*evasion of responsibility*), mengurangi pelanggaran (*reduction of offensiveness*), tindakan korektif (*corrective action*), serta pengakuan dan permohonan maaf (*mortification*).

Pada awalnya, kegagalan Semen Indonesia dalam menangani isu negatif secara cepat mendatangkan isu negatif lainnya. Penyampaian Informasi yang kurang terencana terkait perkembangan proyek pabrik semen di Rembang mengakibatkan masyarakat berspekulasi negatif sehingga mengancam citra Semen Indonesia.

Salah satu langkah yang dilakukan oleh Semen Indonesia dalam mengelola citra terkait isu negatif Pabrik Rembang adalah perusahaan berusaha untuk mengurangi tingkat dampak yang dialami oleh pemangku kepentingan. Selain menyeimbangan isu lingkungan, perusahaan juga mengkampanyekan mengenai dampak positif di bidang ekonomi dengan adanya pabrik semen di Rembang.

Langkah lain yang dilakukan oleh Semen Indonesia dalam menjaga citra dan reputasi adalah dengan strategi *Bolstering* atau melibatkan proses membangun karakter perusahaan untuk menunjukkan kualitas positif kepada publik. Langkah ini secara efektif mampu mengimbangi pandangan negatif publik, terutama jika citra secara langsung bertentangan dengan tindakan yang bersangkutan (Benoit, 1995, pp.24-27).

Selain itu, perusahaan juga melakukan berbagai strategi *Minimization* dengan mengurangi dampak negatif dimana publik akan berasosiasi dengan tindakan tersebut. Langkah ini dilakukan dengan melakukan berbagai program yang dapat memberikan dampak positif secara langsung kepada masyarakat sekitar. Salah satu contoh program yang dilakukan oleh Semen Indonesia dalam menjawab kekhawatiran masyarakat mengenai sumber air adalah dengan pembangunan embung.

Meskipun belum berproduksi, Semen Indonesia telah memahami kegelisahan para petani di Rembang. Selain berbagai program sosial, perusahaan turut mendukung sektor pertanian dengan membangun embung untuk pengairan lahan masyarakat.

Pada tahun 2017, Semen Indonesia melakukan pembangunan embung yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan air bagi ratusan hektare sawah sehingga dapat berproduksi maksimal tanpa harus menunggu musim hujan. Meskipun belum melakukan kegiatan penambangan, Semen Indonesia telah membuktikan tujuan menyejahterakan masyarakat sejak dini dengan membangun embung air untuk warga (Safuan, 2017).

PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis, peneliti menyimpulkan bahwa Semen Indonesia telah melakukan upaya pengelolaan isu secara aktif. Proses manajemen isu dilakukan dengan melakukan media monitoring setiap hari untuk memantau perkembangan pemberitaan dan informasi yang beredar di media massa baik cetak maupun online, baik media nasional maupun lokal. Pemantauan isu juga dilakukan dengan mengamati opini publik di media sosial maupun berbagai forum diskusi online lainnya.

Semen Indonesia telah menyusun strategi komunikasi dalam pengelolaan isu pembangunan pabrik semen di Rembang. Strategi tersebut dapat dibagi dalam beberapa elemen, meliputi pesan yang disampaikan, pemetaan sasaran komunikasi, media komunikasi yang digunakan, dan melakukan evaluasi terhadap dampak yang diperoleh dari strategi komunikasi yang telah dilakukan.

Strategi komunikasi telah diimplementasikan sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Pada akhirnya, Semen Indonesia mampu melakukan perimbangan isu baik di media massa maupun menciptakan tagar yang menjadi *trending topic* di media sosial, baik itu Facebook maupun Twitter. Hal ini menunjukkan bahwa Semen Indonesia telah mampu meminimalisirkan isu negatif terkait Pabrik Rembang yang dapat mengancam citra dan reputasi perusahaan.

Dalam melakukan pengelolaan isu, Tim Komunikasi Perusahaan Semen Indonesia melakukan penyampaian informasi yang sesuai antara data dan fakta yang ada. Pembuatan konten komunikasi difokuskan pada perkembangan proyek, progres kasus hukum, program pemberdayaan masyarakat, dan dukungan yang diterima dari berbagai pemangku kepentingan. Selain itu, Semen Indonesia aktif menyajikan data dan fakta operasional Pabrik Semen Indonesia yang lain. Perusahaan juga memberikan akses yang terbuka kepada media maupun masyarakat yang ingin melakukan *study banding* ke area operasionalnya.

Untuk menjangkau seluruh pemangku kepentingan yang luas, Tim Komunikasi Krisis Semen Indonesia menggunakan berbagai media komunikasi yang ada. Selain melalui akun resmi perusahaan, Semen Indonesia juga melakukan agenda setting dengan berbagai media. Semen Indonesia juga aktif menggelar maupun mengikuti berbagai forum diskusi tentang Pabrik Rembang.

Tim komunikasi melakukan evaluasi secara periodik untuk mengetahui efektifitas strategi komunikasi yang dilakukan. Selain berdasarkan monitoring isu di media massa dan media sosial, penyesuaian strategi dilakukan dengan menganalisa perkembangan aksi dan *agenda setting* yang dilakukan oleh pihak kontra. Selain itu, Semen Indonesia juga aktif berkomunikasi dan meminta masukan dari Gubernur Jawa Tengah sebagai pemangku kepentingan utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Benoit, W. L. (1995). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23 (2), pp.177-187.
- Cockerill, K. (2002). Context Is Key: The Media Role in Shaping Public Perceptions about Environmental Issues. *Journal of Environmental Practice* 4(2): 107-113.
- Coombs, W. T., and Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Singapore: Wiley-Blackwell.
- Fink, Steven. (2000). *Crisis Management: Planning for The Inevitable*. Lincoln: American Management Association.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman
- Foux, G. (2006). Consumer-generated media: Get your customers involved. *Brand Strategy*. pp.38-39.
- Heath, R. L. and Coombs, W. T. (2006). *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.

- Kriyantono, R. (2012). *Teknik Praktis Riset Komunikasi: Disertasi Contoh Praktis Riset Media, Public Relations, Advertising, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Pemasaran*. Jakarta: Kencana Media Group.
- Kriyantono, R. (2015). *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Mithcell, R., Agle, B.R., and Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* Vol. 22.
- Pembayun. (2013). *One Stop: Qualitative Research Methodology in Communication*. Jakarta: Penerbit Lentera Ilmu Cendekia.
- Pujianto. (2015, 24 Desember). Semen Indonesia Naikkan Dana CSR untuk Rembang. *Mata Air Radio.com*. Diperoleh dari <http://mataairradio.com>
- Puspitasari. (2016). *Komunikasi Krisis: Strategi Mengelola dan Memenangkan Citra di Mata Publik*. Jakarta: Penerbit Libri.
- Regester, M. and Larkin, J. (2002). *Risk Issues and Crisis Management: A Case Book of Best Practice Third Edition*. London: Chartered Institute of Public Relations.
- Ridwan, M. (2014, 4 Desember). Warga Rembang Dukung Pabrik Semen. *Suara Pembaruan*. Diperoleh dari <http://sp.beritasatu.com>
- Rofiuddin. (2014, September 1). Izin Proyek Pabrik Semen di Rembang Digugat. *Tempo.co*. Diakses dari <https://nasional.tempo.co>
- Rofiuddin. (2016, November 3). Dua Penentang Pabrik Semen Rembang Dilaporkan. *Tempo.co*. Diakses dari <https://nasional.tempo.co>
- Rogers, E. M. (1997). *A History of Communication Study: A Biographical Approach*. New York: The Free Press.
- Safuan, A. (2017, 7 Mei). Embung-Embung Itu Sejahterakan Warga Rembang. *Media Indonesia*. Diperoleh dari: <https://mediaindonesia.com/>
- Saturi, Sapariah. (2014, August 8). Soal Amdal Tambang Semen di Rembang, Ini Kata Pakar Hukum Lingkungan. Diakses dari <https://www.mongabay.co.id/2014/08/08/soal-amdal-tambang-semen-di-rembang-ini-kata-pakar-hukum-lingkungan/>
- Sucahyo, Nurhadi. (2014, 17 September). Warga Rembang dan Pati Tolak Pendirian Pabrik Semen di Jawa Tengah. *VoA Indonesia*. Diperoleh dari <https://voaindonesia.com>
- Sumedi, D.P. (2014, 16 Juni). Semen Gresik Klaim Bangun Pabrik Ramah Lingkungan. *Tempo.co*. Diperoleh dari <https://bisnis.tempo.co>
- Tolak pembangunan pabrik semen, sembilan perempuan cor kaki. (2016, April 13). *BBC Indonesia*. Diperoleh dari <https://www.bbc.com>