



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI KOMUNIKASI KORPORAT ASING  
DALAM KONTEKS BUDAYA LOKAL**

**TESIS**

**JEFFREY HARIBOWO  
NPM: 0806439940**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA ILMU KOMUNIKASI  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**JAKARTA  
JANUARI 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI KOMUNIKASI KORPORAT ASING  
DALAM KONTEKS BUDAYA LOKAL**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar  
Magister Sains (M.Si.) bidang Ilmu Komunikasi Program Pasca Sarjana  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia**

**JEFFREY HARIBOWO  
NPM: 0806439940**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI PASCA SARJANA ILMU KOMUNIKASI  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**JAKARTA  
JANUARI 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Jeffrey Haribowo**

**NPM : 0806439940**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 10 Januari 2011**

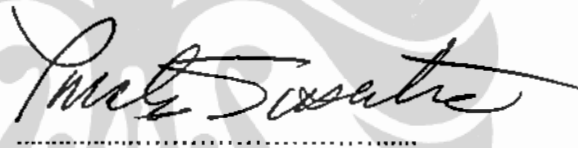
## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :  
Nama : Jeffrey Haribowo  
NPM : 0806439940  
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi  
Judul Tesis : Strategi Komunikasi Korporat Asing Dalam Konteks Budaya Lokal

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi, Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

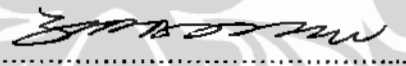
### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang :  
Dr. Pincky Triputra, M.Sc.



.....

Pembimbing :  
Dr. Nia Sarinastiti, MA



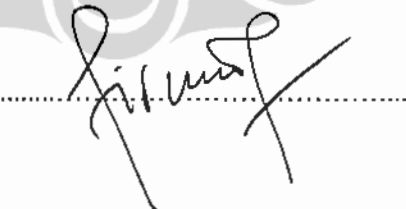
.....

Sekretaris Sidang :  
Drs. Eduard Lukman, MA



.....

Penguji Ahli :  
Ir. Firman Kurniawan, M.Si.



.....

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 10 Januari 2011

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, karena pertolongan dan berkat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Penyusunan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains bidang Ilmu Komunikasi, Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

Peneliti menyadari bahwa banyak pihak yang telah berperan dalam penyelesaian studi magister ini, sejak awal masa perkuliahan hingga selesainya tesis ini. Untuk itu, perkenankanlah peneliti menyampaikan terimakasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa, Mama dan adikku Jennifer, yang telah dengan tulus memberikan doa-doa serta segala bentuk dukungan kepada peneliti.
2. Dr. Nia Sarinastiti, MA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan peneliti dalam penyusunan tesis ini.
3. Dr. Pinkey Triputra, M.Sc., Drs. Eduard Lukman, MA, Ir. Firman Kurniawan, M.Si., selaku tim penguji tesis yang telah memberikan masukan berharga saat dilakukan sidang tesis pada 20 Desember 2010.
4. Bapak Maman Budiman, Vice President Public & Government Affairs, ExxonMobil Indonesia, yang telah memberikan dukungan bagi peneliti sejak masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
5. Ibu Nuraini Razak, Communications Manager, ExxonMobil Indonesia, rekan kerja sekaligus *supervisor* peneliti, atas segala dukungan yang telah diberikan sejak awal rencana studi hingga selesainya penyusunan tesis ini.
6. Para narasumber penelitian, Bapak Deddy Afidick dan Ibu Feni Kurnia Indiharti yang telah memberikan kesempatan dan masukan berharga dalam penyusunan tesis ini.

7. Seiruh dosen dan staff di Program Pasca Sarjana Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah memberikan dukungan dalam segala bentuk selama penyusunan tesis ini maupun selama peneliti menempuh masa studi.
8. Om Hadi, atas segala bentuk dukungan kepada peneliti selama ini, terutama dalam masa studi peneliti di Universitas Indonesia
9. Natasa Sebayang, atas kesabaran, semangat dan dukungan yang telah diberikan sejak masa perkuliahan hingga penyusunan tesis ini.
10. Sahabat peneliti yang telah selalu memberikan semangat dan tidak pernah lelah menanyakan bagaimana kemajuan penulisan tesis ini, Alin, Andree, Rani, Fiona, Daisy, Emil, Hadrey, Ongko, Yani, Dona, Novi, Ira, Frilla, Indra, Asti, Khairani, Mira, Shinta, Galih, Rina, Angga. Terima kasih sahabat!
11. Rekan kerja peneliti di ExxonMobil Indonesia. Mas Wawan, Mas Ichwan, Mas Raxy, Mas Edy, Azi, Ranie, Etang, Ibnu, Dina, Mas Beta, Bu Leigh, Patty, Lala, Oom Utha, Tante En, Bang Daniel, dan masih banyak lagi. Terima kasih.
12. Dan semua pihak yang telah mendukung baik selama proses perkuliahan dan penulisan tesis ini yang tidak dapat peneliti sebut satu persatu.

Akhir kata, peneliti berharap semoga segala kebaikan Bapak, Ibu serta rekan-rekan semua berkenan dibalas oleh Tuhan Yesus Kristus. Dan semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi semua pihak.

**AD MAIOREM DEI GLORIAM!**

**– Untuk Kemuliaan Allah Yang Maha Besar –**

Jakarta , 10 Januari 2011

**Jeffrey Haribowo**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Jeffrey Haribowo  
NPM : 0806439940  
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia, **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

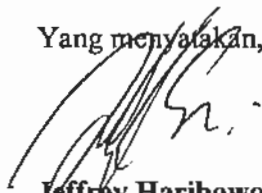
**STRATEGI KOMUNIKASI KORPORAT ASING  
DALAM KONTEKS BUDAYA LOKAL**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Jakarta  
Pada tanggal: 10 Januari 2011

Yang menyatakan,

  
**Jeffrey Haribowo**  
NPM: 0806439940

## ABSTRAK

Nama : Jeffrey Haribowo  
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Komunikasi  
Judul : Strategi Komunikasi Korporat Asing Dalam Konteks Budaya Lokal

Penelitian ini menganalisa strategi komunikasi Mobil Cepu Ltd. ketika berinteraksi dengan para pemangku kepentingan dari latar belakang budaya yang berbeda di wilayah Blok Cepu. Hasil temuan peneliti menunjukkan bahwa perusahaan telah memasukkan program kehumasan sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan. Perusahaan memiliki sebuah alat perancangan kehumasan strategis yang disebut dengan *Best Practices in External Affairs* (BPEA). Pada bagian akhir, peneliti membandingkan implementasi BPEA dengan *9 Steps of Strategic Public Relations Planning* dari Smith. Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bagaimana perusahaan menjadikan budaya lokal sebagai dasar perancangan program kehumasan.

**Kata kunci:**

Strategi komunikasi, kehumasan, korporasi asing, perbedaan budaya, kompetensi antar budaya, budaya lokal

## ABSTRACT

*Name : Jeffrey Haribowo  
Study Program: Graduate Program in Communications Science  
Title : Foreign Corporate Communications Strategy in Local Culture*

*As a country rich with natural resources, Indonesia has attracted a lot of foreign investment. This study analyzes Mobil Cepu Ltd.'s communication strategies when interacting with stakeholders from different cultural background in Cepu Block area. The findings show that the company has external relations effort that is embedded to their business strategy. The company has a strategic public relations planning tool named Best Practices in External Affairs (BPEA). This research is eventually comparing the implementation of BPEA to Smith's 9 Steps of Strategic Public Relations Planning. In addition, this study will also demonstrate how the company is adapting to the local when designing their public relations programs.*

**Key words:**

*Communications strategy, public relations, foreign corporation, cultural difference, intercultural competence, local culture*



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Signifikansi Penelitian.....	8
1.5.1 Secara Akademis.....	8
1.5.2 Secara Praktis.....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL.....</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Public Relations</i> (Kehumasan).....	11
2.2 Strategi Komunikasi.....	13
2.3 Budaya.....	15
2.4 Karakteristik Budaya.....	16
2.5 Komunikasi Antarbudaya.....	19
2.6 Komunikasi Antarbudaya Dalam Perspektif Bisnis Global.....	21
2.7 Kompetensi Komunikasi.....	22
2.8 Kompetensi Komunikasi Antarbudaya.....	25
2.9 Nisbah Antar Konsep.....	28
2.10 Kerangka Pemikiran.....	31
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.2 Penetapan Sumber Penelitian.....	35
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	37
3.4 Teknik Analisis Data.....	39
3.5 Pemeriksaan Keabsahan Data.....	41
<b>BAB 4 GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....</b>	<b>43</b>
4.1 Exxon Mobil Corporation.....	43
4.1.1 Gambaran Umum.....	43

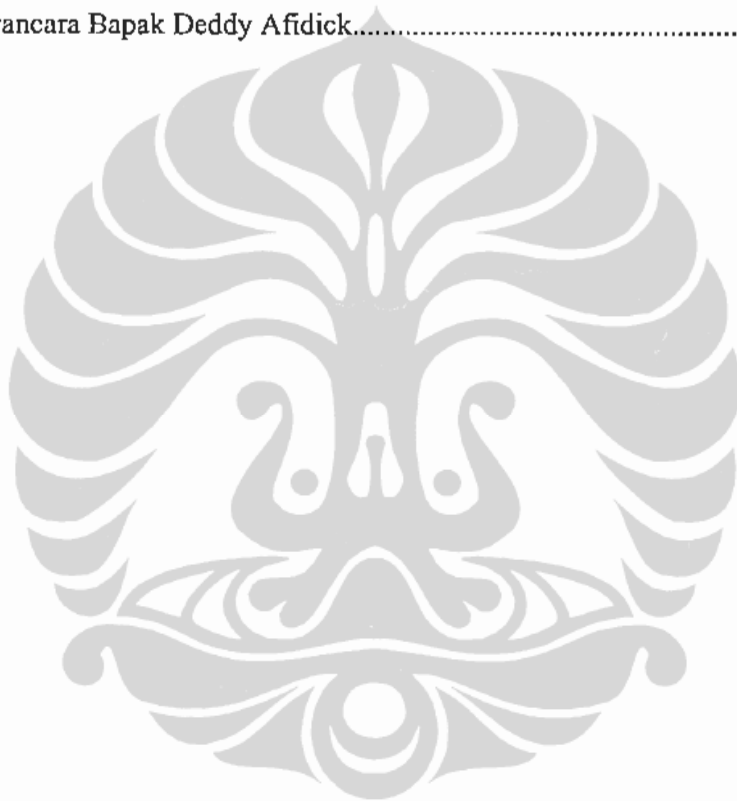
4.1.2	Sejarah Exxon Mobil Corporation (XOM).....	44
4.1.3	Pedoman Tata Laksana Perusahaan.....	44
4.1.4	<i>Operations Integrity Management System</i> .....	46
4.1.5	Exxon Mobil Corporation <i>Engagement Strategy</i> .....	52
4.1.6	<i>Best Practices in External Affairs</i> .....	53
4.2	ExxonMobil di Indonesia.....	58
4.2.1	Mobil Cepu Ltd. ....	59
4.2.2	Public & Government Affairs Mobil Cepu Ltd.....	60
4.3	Profil Narasumber.....	61
4.3.1	Vice President Public & Government Affairs.....	61
4.3.2	Communications Manager.....	62
4.3.3	MCL External Relations Manager.....	63
4.3.4	MCL Communications Coordinator.....	64
<b>BAB 5 ANALISA HASIL PENELITIAN.....</b>		<b>65</b>
5.1	Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Situasi.....	65
5.2	Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Organisasi.....	70
5.3	Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Publik.....	73
5.4	Mobil Cepu Ltd. dan Perbedaan Budaya.....	81
5.5	Mobil Cepu Ltd. dan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya.....	87
5.6	Mobil Cepu Ltd. dan Perencanaan Serta Pelaksanaan Program Kehumasan.....	90
5.7	<i>Best Practices in External Affairs</i> Sebagai Aiat Perancangan Kehumasan Strategis.....	94
<b>BAB 6 PENUTUP.....</b>		<b>101</b>
6.1	Kesimpulan.....	101
6.2	Saran.....	102
<b>DAFTAR REFERENSI.....</b>		<b>104</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>106</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Model of Intercultural Competence</i> .....	26
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 4.1 Kerangka Kerja OIMS.....	48
Gambar 4.2 Siklus <i>Corporate Citizenship XOM</i> .....	53
Gambar 5.1 Kegiatan <i>Community Needs Assessment</i> .....	66
Gambar 5.2 Art Show di Bojonegoro, Emha Ainun Najib.....	85
Gambar 5.3 Program Kandang Belajar Sapi Rakyat.....	86
Gambar 5.4 Tahapan Pelaksanaan BPEA.....	94
Gambar 5.5 Contoh <i>Guiding Principles Assessment Result</i> .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Transkrip Wawancara Bapak Maman Budiman.....	104
Transkrip Wawancara Ibu Feni Kurnia Indiharti.....	113
Transkrip Wawancara Ibu Nuraini Razak.....	124
Transkrip Wawancara Bapak Deddy Afidick.....	127



## DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Perbandingan Smith's 9 Steps to Strategic PR Planning dan XOM's Best Practices in External Affairs.....	98
---	----



## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Ditinjau dari sisi historis, praktek *public relations* muncul pada masa sekitar 150 tahun yang lalu, bersamaan dengan revolusi industri di negara-negara barat seperti Inggris dan Amerika Serikat, yang pada masa itu industri dibanjiri dengan berbagai produk konsumsi yang sangat bergantung pada bentuk komunikasi pemasaran dan promosi (Cornelissen, 2008). Namun seiring dengan waktu, dengan semakin bertambah besarnya revolusi industri serta, *public relations* juga semakin berkembang. Perusahaan menjadi semakin menyadari bahwa dengan semakin berkembangnya industri, maka semakin kompleks pula bentuk komunikasi yang harus dilakukan. Tidak hanya sekedar melakukan promosi juga, namun juga akan berkaitan dengan bagaimana mendapatkan dukungan dari berbagai pihak yang bekepentingan dengan perusahaan seperti pemerintah, karyawan, konsumen, dan juga masyarakat secara umum. Dengan berbagai dinamikanya, praktek *public relations* menjadi daya tarik tersendiri bagi kalangan akademis bersama dengan industri untuk mencari bentuk ideal dari sebuah praktek *public relations* perusahaan.

Revolusi industri, kemudian identik dengan globalisasi. Dimana perusahaan asing kemudian meluaskan kegiatan operasi perusahaannya ke negara lain, dan sebagai sebuah fungsi manajemen, kegiatan *public relations* telah melekat dalam standar perilaku bisnis perusahaan.

Ketika perusahaan diposisikan sebagai bagian dari anggota masyarakat, harus disepakati bahwa kendala sosial merupakan tantangan yang utama dalam kegiatan operasional perusahaan. Berbagai persinggungan sosial antara perusahaan dengan pemangku kepentingan seringkali menjadi penyebab harus dihentikannya kegiatan operasional dan kemudian berdampak pada perekonomian perusahaan. Disinilah kemudian sebuah praktek hubungan dengan publik menjadi penting.

Kegiatan kehumasan, pada dasarnya merupakan sebuah aktivitas komunikasi dari organisasi yang sengaja dilakukan sengaja dilakukan, direncanakan secara berkesinambungan untuk menciptakan saling pengertian antara organisasi dengan para pemangku kepentingan. Fungsi kehumasan ini tidak dapat dilepaskan dari proses komunikasi, yaitu sebuah kegiatan dimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikan. Dalam aplikasinya, komunikasi sebagai sebuah proses didukung oleh berbagai elemen yaitu komunikator, pesan, saluran, *noise*, komunikan dan umpan balik.

Seluruh elemen dalam proses komunikasi ini memiliki peran penting, yang ketika salah satu elemennya tidak berfungsi dengan baik, maka ada potensi pesan tidak dapat tersampaikan dengan baik. Tingkat keberhasilan proses komunikasi antar komunikator dan komunikan sangat bergantung pada *frame of reference* dan *field of experience*. Bezuidenhout mengutip Dunn, menyampaikan bahwa kedua belah pihak yang terlibat dalam proses komunikasi harus memiliki atau berbagi sikap, nilai, gagasan dan kerangka referensi yang sama. Istilah

Universitas Indonesia

komunikasi sendiri, berasal dari Bahasa Latin, yaitu *communis* atau *common* dalam Bahasa Inggris, yang artinya adalah kesamaan.

Jika kemudian kesamaan ini tidak dapat tercapai, maka akan terjadilah sebuah distorsi komunikasi, yaitu penyimpangan isi dan makna atas suatu pesan, yang ditransformasikan dalam sebuah proses komunikasi (Rogers & Rogers dalam Widjaja, 2000, p. 90). Dimana terjadinya distorsi komunikasi ini erat kaitannya dengan adanya model komunikasi yang dihasilkan oleh elemen-elemen dalam proses komunikasi itu sendiri, sebab model komunikasi merupakan sebuah representasi dari sebuah fenomena komunikasi, baik nyata maupun abstrak, dengan menonjolkan unsur-unsur terpenting dari fenomena tersebut (Mulyana, 2001, p. 121).

Jika demikian, maka dapat ditarik sebuah proposisi bahwa distorsi komunikasi merupakan dampak ikutan dari adanya perbedaan *frame of reference* dan *field of experience* pada peserta proses komunikasi, yang lebih lanjut merupakan hasil dari latar budaya yang berbeda pula. Budaya didefinisikan sebagai suatu pola yang menyeluruh, termasuk pola-pola bahasa dan dalam bentuk-bentuk kegiatan dan perilaku yang berfungsi sebagai model bagi tindakan-tindakan penyesuaian diri dan gaya komunikasi yang memungkinkan komunikasi tinggal dalam suatu masyarakat di suatu lingkungan geografis tertentu pada suatu tingkat perkembangan teknis tertentu dan pada suatu saat tertentu (Mulyana dan Rakhmat, 2002). Lebih jauh ditambahkan, bahwa hubungan antara budaya dan komunikasi bersifat timbal balik dan saling mempengaruhi. Apa yang

Universitas Indonesia



dibicarakan, apa yang diperhatikan, yang diabaikan, dan yang diperhatikan, dipengaruhi oleh budaya. Dan pada gilirannya, apa yang dibicarakan dan bagaimana membicarakannya, dan apa yang dilihat, dapat turut membentuk, menentukan dan menghidupkan budaya. Budaya tidak akan hidup tanpa komunikasi, begitu pula sebaliknya. Masing-masing elemen tersebut tak dapat berubah tanpa menyebabkan perubahan pada yang lainnya (Mulyana dan Rakhmat, 2002, p.37).

Dihubungkan dengan konteks komunikasi korporat dalam konteks budaya lokal, maka komunikasi yang dilakukan oleh korporat, dan juga umpan balik yang diberikan masyarakat, demikian seterusnya, akan terus saling bertimbal balik dan saling menyebabkan perubahan antara satu dan lainnya. Secara praktis dapat digambarkan, ketika sebuah perusahaan beroperasi di sebuah daerah baru, maka melalui berbagai kegiatan komunikasi, masyarakat akan tahu apakah yang dilakukan oleh perusahaan tersebut di daerah mereka, dan tidak jarang kegiatan komunikasi ini akan merubah pola budaya masyarakat. Begitu pula melalui umpan balik yang diberikan oleh masyarakat, dapat menjadi dasar bagi perubahan bagi budaya perusahaan. Sekali lagi, budaya merupakan sebuah pola keseluruhan, termasuk pola perilaku, pola penggunaan peralatan sehari-hari, hingga pola religi atau *belief*.

Demikianlah terjadi seterusnya hingga tercapai sebuah kondisi dimana bentuk komunikasi antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya mencapai situasi yang ideal.

Universitas Indonesia

Namun bagaimanakah tantangan bagi sebuah perusahaan asing, dalam hal ini perusahaan barat – tempat dimana praktek kehumasan pertama kali dilaksanakan secara profesional – dapat mencapai kongruensi komunikasi yang minimal, sehingga dapat mencapai kesamaan persepsi. Leaf dalam Lesly (1991) menyampaikan bahwa tantangan terbesar dalam kegiatan kehumasan bagi sebuah perusahaan asing adalah untuk memahami budaya setempat dan mengoptimalkan pengetahuan tersebut untuk menyusun sebuah program yang efektif. Sebagai seorang profesional dan juga seorang akademisi, Leaf mencontohkan yang terjadi di Malaysia bahwa setiap perusahaan yang beroperasi di Malaysia harus pula memahami bagaimana harapan pemerintah setempat agar perusahaan melibatkan sebanyak mungkin elemen lokal dalam kegiatan operasinya. Walaupun terkesan ini tidak serta merta merupakan bidang kerja *public relations*, namun adalah peran praktisi humas perusahaan-lah untuk mengkomunikasikan kepada pemerintah sebagai pemangku kepentingan mengenai kebijakan perusahaan dalam pelibatan muatan lokal.

Sebagai negara yang kaya dengan sumber daya alam, sejak dahulu Indonesia telah menarik banyak sekali investasi asing. Dan tentunya, investasi asing ini sangatlah penting bagi Indonesia yang termasuk sebagai negara berkembang. Perusahaan-perusahaan asing ini telah menjadi bagian dari keseharian dari bangsa Indonesia. Tidak hanya dengan kegiatan operasionalnya saja, namun perusahaan asing masuk ke Indonesia dengan segala dampak sosial dan budaya, termasuk praktek *public relations* yang dilaksanakannya.

Dengan berbagai dinamika di Indonesia, perusahaan asing diterpa dengan berbagai tantangan. Mulai dengan pengalaman Indonesia dalam masa peendudukan asing di Indonesia yang menjadikan perusahaan asing identik dengan penjajah. Belum lagi dengan berbagai pertentangan kultural antara budaya barat dan budaya Indonesia yang timur, perusahaan asing dikatakan sering tidak menghormati budaya lokal setempat. Serta meningkatnya nasionalisme yang inti dari gerakannya adalah untuk menolak keberadaan perusahaan asing di Indonesia.

### 1.2 Rumusan Masalah

Agar sebuah perusahaan asing dapat diterima dengan baik di suatu wilayah, tentunya membutuhkan suatu interaksi atau *engagement* dan komunikasi yang baik dengan para pemangku kepentingan yang tinggal dan berdiam di tempat dimana perusahaan asing tersebut beroperasi. Seperti yang telah disampaikan pada latar belakang permasalahan ini, tujuan utama dari sebuah kegiatan komunikasi adalah untuk membangun sebuah kesepahaman antara komunikator kepada komunikan secara resiprokal.

Dengan demikian, sangatlah penting bagi sebuah perusahaan asing untuk dapat berkomunikasi dengan baik kepada para pemangku kepentingannya, tidak hanya satu arah, namun sangat penting pula untuk dapat mendapatkan masukan dari para pemangku kepentingan.

Untuk berkomunikasi dengan baik, tentunya masing-masing komunikator membutuhkan pengetahuan yang baik akan komunikannya. Tujuannya jelas yaitu

Universitas Indonesia

untuk meminimalkan kesenjangan informasi antara kedua belah pihak. Salah satu hal yang biasanya menjadi penghalang dalam sebuah proses komunikasi adalah budaya.

Masing-masing peserta komunikasi tentu memiliki budaya sendiri dalam melaksanakan kegiatan komunikasi, baik itu dari segi bahasa, cara berkomunikasi, hingga nilai-nilai yang dianut ketika berkomunikasi. Namun tidak berarti kemudian kegiatan komunikasi tidak dapat dilakukan. Kegiatan komunikasi masih dapat dilakukan dengan penyesuaian dan pembelajaran yang dilakukan oleh kedua belah pihak, demi mencapai sebuah interaksi yang efektif.

Di Indonesia, masyarakat seringkali merasa bahwa datangnya perusahaan asing adalah sebagai suatu berkah dan sebagai sebuah kesempatan untuk meningkatkan kualitas hidup. Yang kemudian terjadi kemudian perusahaan asing sebagai “pendatang” dituntut untuk lebih mengerti kondisi masyarakat di suatu daerah ketimbang menempuh jalan saling mencoba memahami.

Dari uraian diatas, peneliti tertarik untuk mempelajari bagaimana sebenarnya strategi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan asing ketika harus berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat di sebuah daerah yang memiliki kebudayaan yang sama sekali berbeda dengan tempat asal perusahaan. Sekali lagi bahwa kebutuhan untuk interaksi yang baik menurut pandangan peneliti sangatlah penting. Karena jika sebuah interaksi dan komunikasi tidak

dapat terjalin dengan baik, maka dapat berdampak pada kegiatan operasi perusahaan.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

“Bagaimanakah strategi komunikasi perusahaan asing dalam konteks budaya lokal?”

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan oleh sebuah korporat asing ketika berinteraksi dengan masyarakat lokal di suatu daerah yang memiliki kondisi akar budaya yang berbeda dengan akar budaya perusahaan.

### **1.5 Signifikansi Penelitian**

#### **1.5.1 Secara Akademis**

Penelitian ini dapat menjadi masukan kepada bidang ilmu komunikasi korporasi terutama bagi perusahaan asing dalam melaksanakan menyusun strategi serta pelaksanaan kegiatan komunikasi dalam sebuah konteks masyarakat lokal.

### 1.5.2 Secara Praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sebuah gambaran bagaimana sebuah strategi yang dilaksanakan oleh korporat asing dalam rangka berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat dalam konteks budaya lokal.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan ditulis di dalam lima bab, yaitu :

#### BAB 1 : PENDAHULUAN

Berisi latar belakang masalah, rumusan problematika, tujuan dan signifikansi penelitian agar pembaca dapat mengetahui apa dasar dari proposal penelitian tersebut dan mengapa dilakukan penelitian tersebut

#### BAB 2: KERANGKA KONSEPTUAL

Berisi landasan teori dan kajian penelitian terdahulu yang dapat dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian atas masalah yang ada

#### BAB 3 : METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang metode penelitian yang digunakan oleh peneliti guna menunjang pemecahan masalah secara akurat.

#### BAB 4 : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Pemaparan hasil penelitian yang mencakup gambaran umum tentang obyek penelitian.

#### BAB 5 : ANALISA HASIL PENELITIAN

Pemaparan hasil penelitian yang mencakup pengumpulan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, di cantumkan dalam bab ini.

#### BAB 6 : KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Memaparkan kesimpulan secara keseluruhan, yang diambil dari penelitian yang dilakukan.

## BAB 2

### KERANGKA KONSEPTUAL

Teori (konsep) yang berkaitan dengan penelitian perihal strategi komunikasi korporat asing dalam konteks budaya asing, termasuk *public relations* (kehumasan), strategi komunikasi, budaya, karakteristik budaya, komunikasi antarbudaya, komunikasi antarbudaya dalam perspektif bisnis global, kompetensi komunikasi, kompetensi komunikasi antarbudaya.

#### 2.1 *Public Relations* (Kehumasan)

*Public relations* atau hubungan masyarakat (humas) adalah sebuah istilah yang telah dikenal luas dan sudah dipergunakan oleh lembaga-lembaga resmi, maka sukar untuk digantikan dengan istilah lain yang baru meskipun lebih tepat (Effendy, 1998: p.8). Lebih lanjut, Cutlip dan Center dalam Subandang (2004) menyampaikan bahwa

*“Public relations is the communication and interpretation, and the communication and ideas from an institution to its public, and the communications of information, ideas and opinions from those public to the institutions, in a sincere effort to establish a mutuality of interest and this achieves the harmonious adjustment of an institution to its community”*

Definisi tersebut menunjukkan bahwa kegiatan kehumasan, adalah suatu kegiatan komunikasi yang sifatnya dua arah antara lembaga dengan publiknya. Humas tidak hanya bertindak satu arah dari lembaga kepada publik, namun humas juga harus menyampaikan gagasan dari publik kepada lembaga. Semuanya ini



adalah untuk mencapai hubungan yang harmonis antara sebuah lembaga dengan publiknya.

Untuk memperjelas posisi humas sebagai sebuah kegiatan, International Public Relations Association (IPRA) mendefinisikan *public relations* sebagai

*"Public Relations is a management function, of a continuing and planned character, through which public and private organizations and institutions seek to win and retain the understanding, sympathy, and support of those with whom there are or maybe concerned by evaluating public opinion about themselves, in order to correlate, as far as possible their own policies and procedures, to achieve by planned and widespread information more productive corporation and more efficient fulfillment of their common interests"* (Julianto, 2009)

Dalam definisi ini, IPRA mempertegas posisi humas dalam sebuah lembaga atau organisasi. Humas bukanlah sebuah kegiatan semata, namun adalah sebuah fungsi dan IPRA menggunakan pronomina *them* untuk menunjukkan bahwa fungsi kehumasan merupakan bagian yang dilaksanakan oleh semua bagian dari lembaga, demi mencapai saling pengertian, simpati, serta dukungan dari publik, untuk kemudian merefleksikannya kembali kedalam kebijakan serta prosedur dalam lembaga tersebut, hingga kedua belah pihak mencapai permufakatan.

Definisi kehumasan dari Frank Jefkins (2002) menjadi penyambung antara definisi-definisi yang telah tersebut diatas yaitu sebagai keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka

menciptakan dan memelihara *good will* dan saling pengertian antara lembaga dan khalayaknya, untuk membentuk citra positif.

## 2.2 Strategi Komunikasi

Strategi kehumasan yang baik, diperlukan untuk mencapai tujuannya yaitu menciptakan saling pengertian antara lembaga dan khalayak. John Marston (1953) memperkenalkan konsep yang disingkat dengan RACE (*research, action, communications* dan *evaluation*), Jerry Hendrix (2000) menggunakan konsep ROPE (*research, objectives, programming, evaluation*), sedangkan Robert Kendall (1992) menawarkan pendekatan RAISE (*research, adaptation implementation strategy, evaluation*). Kesemua langkah-langkah yang ditawarkan oleh masing-masing model tersebut bertujuan untuk memaksimalkan pencapaian tujuan kehumasan (Smith, 2002).

Smith sendiri juga memperkenalkan sebuah model yang membagi strategi kehumasan menjadi empat fase bertahap yaitu: *formative research*, dimana pada tahapan ini, humas akan melakukan analisa situasi bersama dengan seluruh elemen dalam organisasi mengenai apa yang menjadi tujuan program-program kehumasan, kemudian mencoba melihat bagaimana posisi organisasi saat ini, bagaimana persepsi publik terhadap organisasi, serta melakukan analisa terhadap publik yang menjadi khalayak dari organisasi, latar belakang budaya serta hal-hal lain yang pada akhirnya menjadi penentu langkah selanjutnya.

Langkah berikutnya dari empat fase Smith adalah *strategy*, yaitu ketika humas melakukan pengolahan atas data yang telah diperoleh pada tahapan sebelumnya, dan kemudian menentukan target serta tujuan program kehumasan yang akan dilaksanakan. Target dan tujuan ini akan membantu humas dalam menentukan strategi yang dirasa paling tepat dalam melakukan kegiatan kehumasan, hingga pada penggunaan saluran komunikasi yang paling efektif. Lebih lanjut mengenai strategi, Coernelisen (2009) menyampaikan: *A communication strategy involves the formulation of a desired position for the organization in terms of how it wants to be seen by its different stakeholder groups*. Dari penyampaian Coernelissen, dapat dilihat bahwa sebenarnya penentuan strategi komunikasi tidak dapat dipisahkan dari bagaimana sebenarnya sebuah organisasi ingin memposisikan diri dalam setiap para pemangku kepentingannya.

Hingga tiba pada saat humas akan menentukan *tactics*. Seperti halnya perang, setelah memiliki pengetahuan dan bekal kondisi para pemangku kepentingan, saatnya humas memilih “alat” apa yang paling efektif dalam mencapai sasaran khalayak. Segala kegiatan kehumasan yang telah dilaksanakan sejak tahap perencanaan, pada akhirnya akan masuk tahapan *evaluation research*, dimana pada tahapan ini, seluruh proses yang berlangsung dari awal akan dievaluasi secara keseluruhan.

Penelitian ini akan difokuskan pada tiga tahapan saja, yaitu *formative research*, *strategy*, dan *tactics*. Dimana peneliti akan melakukan identifikasi

Universitas Indonesia

terhadap kegiatan *research* dan *strategy* yang dilakukan oleh obyek penelitian. Dari hasil temuan tersebut, peneliti akan menyusun rekomendasi *tactics* yang selayaknya dilaksanakan oleh obyek penelitian. Dan pada akhirnya, usulan rekomendasi tersebut akan dibandingkan dengan *tactics* yang telah dilaksanakan oleh obyek penelitian.

### 2.3 Budaya

Huntington dalam Samovar, et.al (2007) menyampaikan bahwa inti dari kebudayaan melibatkan bahasa, agama, nilai, tradisi dan kebiasaan-kebiasaan. Lebih lanjut, secara mendasar budaya tercipta agar orang-orang yang tinggal bersama dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Seperti yang disampaikan oleh Sowel (Samovar, et.al., 2007, p.17)

*Cultures exist to serve the vital, practical requirements of human life – to structure a society so as to perpetuate the species, to pass on the hard-learned knowledge and experience of generations past and centuries past to the young and inexperienced in order to spare next generation the costly and dangerous process of learning everything all over again from scratch through trial and error – including fatal errors.*

Melalui penjelasan Sowel tersebut, nampaklah bahwa budaya pada dasarnya adalah sebuah kemampuan praktis manusia yang diturunkan dan dipelajari dari generasi ke generasi, dan tentunya proses menurunkan budaya dari generasi ke generasi tersebut harus melalui sebuah proses komunikasi. Baik itu dalam konteks budaya organisasi maupun budaya masyarakat umum.

Untuk memperjelas ini, Hall dalam Samovar, et.al (2007) menunjukkan bahwa *culture is communication and communication is culture* yang artinya bahwa budaya adalah komunikasi dan komunikasi sendiri adalah budaya. Proses komunikasi untuk penularan budaya akan nampak lebih jelas ketika melihat pada karakteristik-karakteristik budaya.

#### **2.4 Karakteristik Budaya**

Samovar, et.al (2007) mendefinisikan enam karakteristik utama budaya, yaitu bahwa budaya itu dipelajari, dibagikan, ditularkan dari generasi ke generasi, berdasar pada simbol, dinamis, dan merupakan sebuah proses yang terintegrasi.

Budaya dipelajari oleh setiap individu sejak seseorang dilahirkan hingga pada akhir masa hidupnya. Dalam setiap kegiatan dalam siklus kehidupan seseorang ketika lahir ia mengaktifkan indera-inderanya untuk menghadapi kehidupannya. Dan disinilah seseorang belajar dan beradaptasi dari lingkungan sekitar, mengenai bagaimana ia harus bertindak dan beraktivitas agar dapat bertahan hidup dan diterima di lingkungannya (Hoebel dan Frost dalam Samovar, et.al., 2007, p.21). Selain cara pembelajaran informal melalui aktivitas di lingkungan, budaya juga dipelajari secara formal melalui institusi-institusi pendidikan seperti di sekolah dan tempat ibadah. Bahkan media massa juga dapat menjadi sebuah alat pembelajaran budaya.

Tidak hanya dipelajari, budaya juga dibagikan oleh anggota-anggota yang terlibat dalam sistem budaya tersebut. Begitu pula, seperti yang telah ditunjukkan

Universitas Indonesia

oleh Sowel sebelumnya, bahwa budaya diturunkan dari generasi ke generasi yaitu berupa nilai-nilai, ide-ide dan juga persepsi-persepsi, guna mempersiapkan generasi berikutnya untuk dapat bertahan hidup di lingkungan budayanya sendiri.

Charon dalam Samovar, et.al. (2007, p. 28) menyampaikan bahwa

*Culture is social inheritance; it consists of ideas that may have developed long before we were born. Our society, for example, has a history reaching beyond any individual's life, the ideas developed over time are taught to each generation and "truth" is anchored in interaction by people long before dead.*

Nampaklah bahwa sebenarnya budaya adalah hasil warisan sosial yang terdiri atas ide-ide yang muncul jauh sebelum seseorang dilahirkan, dan diajarkan dari generasi ke generasi. Sampai disini telah semakin jelas bagaimanakah sebenarnya erat kaitan antara budaya dan komunikasi untuk menjamin kelangsungan budaya tersebut antar generasi ke generasi lainnya.

Namun sebenarnya apakah yang ditularkan dari generasi ke generasi tersebut? Macionis dalam Samovar, et.al. (2007) mengatakan bahwa sebenarnya yang dipertukarkan dan disampaikan antar generasi ke generasi tersebut adalah simbol. Dan simbol yang paling mudah untuk diidentifikasi adalah bahasa. Melalui bahasa inilah individu membagikan pandangannya, hasil observasinya, fakta, serta berbagai hal yang penting dalam membentuk sebuah budaya. Bahasa ini pula-lah yang menjadi alat utama dalam mengkomunikasikan budaya.

Dan dengan demikian, dan dikatakan bahwa budaya erat kaitannya dengan penyampaian observasi, fakta serta berbagai hal penting yang senantiasa berubah seiring dengan perkembangan waktu. Itulah mengapa budaya juga memiliki sifat yang dinamis dan tidak pernah statis. Sebuah kelompok budaya tentunya mengalami berbagai tantangan dalam menjalani kehidupannya, berbagai tantangan tersebut mengharuskan sebuah kelompok budaya untuk kemudian beradaptasi dengan kondisi lingkungannya. Luckmann dalam Samovar, et.al. (2007, p. 29) mengutarakan bahwa

*Although culture provides strength and stability, it is never static. Cultural groups face continual challenges from such powerful forces as environmental upheavals, plagues, wars, migration, the influx of immigrants, and the growth of new technologies. As a result, cultures change and evolve over time.*

Jelaslah disini bahwa budaya dalam suatu kelompok sangat bergantung pada kondisi lingkungannya, dimana ditunjukkan bahwa budaya menghadapi berbagai tantangan dari berbagai kekuatan seperti kondisi lingkungan, perang, migrasi, perkembangan teknologi, perkembangan agama dan lain sebagainya. Kondisi-kondisi demikian inilah yang mengakibatkan perubahan dan penyesuaian pada budaya, seiring dengan waktu.

Dengan berbagai hal yang pada dasarnya terkait dengan budaya dan berbagai hal yang memiliki potensi untuk merubahnya, belum lagi elemen-elemen yang terkait didalamnya, budaya pada dasarnya adalah sebuah sistem yang saling terkait antara satu elemen dengan elemen lainnya. Kondisi lingkungan, latar belakang keagamaan, latar belakang keluarga, pekerjaan, dan lain sebagainya

Universitas Indonesia

membentuk budaya menjadi sebuah sistem yang terintegrasi antara satu elemen dengan elemen lainnya. Pola budaya menjadi bergantung dari elemen-elemen yang membentuknya, seperti simbol, agama, dan bahkan sistem sosial yang terlibat didalamnya.

## 2.5 Komunikasi Antarbudaya

Samovar, et. al. (2007) menjelaskan bahwa pada dasarnya komunikasi antarbudaya atau *intercultural communication* adalah: *..intercultural communication occurs when a member of one culture produces a message for consumption by a member of another culture.* Atau yang berarti bahwa komunikasi antarbudaya terjadi ketika anggota dari sebuah kelompok dengan budaya tertentu menyampaikan pesan untuk konsumsi kelompok budaya yang berbeda.

Dan untuk lebih lanjut menjelaskan mengenai antarbudaya yang terlibat dalam sebuah proses komunikasi, Samovar, et.al. (2007) memperkenalkan konsep *dominant culture* dan *co-culture*. Perbedaan posisi ini akan semakin memperjelas perbedaan budaya antara dua kelompok. *Dominant culture*, adalah kelompok budaya yang lebih, atau setidaknya dipandang lebih berkuasa ketimbang kelompok lainnya. Dalam konteks komunikasi antarbudaya, kuasa ini dijelaskan sebagai *the ability to get others to do what you want* (Folb dalam Samovar, et.al., 2007), yaitu khususnya kelompok yang:



*.. High status and attendant power may be accorded those who are seen or believed to be great warriors or hunters; those invested with magical, divinem or special powers; those who are deemed wise; or those who are in possession of important, valued and/or vital societal resources and goods.*

Demikianlah predikat sebagai budaya dominan atau unggul dapat diberikan kepada kelompok atau mereka yang memiliki kelebihan dibandingkan dengan budaya yang lainnya, termasuk pada konteks definisi tersebut ditulis, memiliki kekuatan sihir, atau yang dapat direlasikan dengan masa sekarang, memiliki akses terhadap sumber daya vital. Di bagian lain, Samovar et.al. (2007), menunjukkan contoh kebutuhan akan sumber daya alam tertentu seperti minyak, air dan makanan dapat menjadi salah satu penyebab awal mula terjadinya hubungan antar budaya.

Jika ada yang disebut dominan, maka ada yang tidak dominan. Samovar, et.al. (2007) menjelaskan bahwa budaya dominan bukanlah budaya yang satu-satunya, namun pasti didampingi oleh budaya yang disebut sebagai *co-culture*, sebuah istilah yang digunakan untuk mendefinisikan *groups or social communities exhibiting communications characteristics, perceptions, values, beliefs, and practices that are sufficiently different to distinguish them from the other groups, communities and the dominant cultures*. Atau istilah *co-culture* ini digunakan untuk mendefinisikan kelompok sosial atau komunitas tertentu yang menunjukkan pola komunikasi, persepsi, nilai, kepercayaan dan perilaku yang cukup dapat membedakan mereka dari kelompok lain dan dari *dominant culture*.

## 2.6 Komunikasi Antarbudaya Dalam Perspektif Bisnis Global

Komunikasi antarbudaya dapat terjadi dalam berbagai konteks kegiatan, termasuk dalam konteks bisnis global. Dimana perusahaan asing melaksanakan kegiatan bisnisnya di suatu daerah lain, dan seperti telah disampaikan sebelumnya tentunya kegiatan bisnis ini juga membutuhkan kegiatan komunikasi dengan pemangku kepentingannya. Beamer dan Varmer dalam Samovar, et.al. (2007, p.6) mengatakan bahwa

*Organizations are finding themselves involved in communication across cultures, between cultures, among cultures – because they are doing business in foreign countries, perhaps, or because they are sourcing from another country, seeking financing from another country, or have an increasingly multicultural workforce*

Pernyataan Beaver dan Varmer tersebut mengindikasikan apa yang disebut sebagai *global economy*, dimana sebuah organisasi terlibat dalam kegiatan komunikasi lintas budaya, yang disebabkan oleh kegiatan bisnis dan mencari sumber daya di sebuah negara asing, atau memiliki tenaga kerja yang berasal dari beragam latar belakang budaya. Leaf (dalam Lesly, 1991, p. 708) juga menyampaikan bagaimana pentingnya sebuah organisasi yang melakukan kegiatan di luar negeri untuk pula menyesuaikan kegiatan kehumasannya. Leaf menyebutnya sebagai *international public relations*. Banyak hal yang disampaikan oleh Leaf dalam strategi kehumasan internasional ini, antara lain pemahaman mengenai publik di suatu negara, menghargai kebiasaan setempat, relasi dengan pemerintah setempat, relasi dengan karyawan lokal, relasi dengan media lokal, pentingnya melakukan terjemahan publikasi, hingga memberikan

Universitas Indonesia

pelatihan kepada para juru bicara perusahaan agar dapat bicara kepada publik dengan citarasa budaya lokal. Dengan demikian, menjadi penting bagi individu dan organisasi untuk memiliki kompetensi untuk dapat melakukan kegiatan usaha dan terutama komunikasi antarbudaya (Neulip, 2006, p.441). Kembali pada pembahasan awal, bahwa kompetensi ini dibutuhkan untuk meminimalkan kongruensi komunikasi antara komunikan dan komunikator. Powers dan Lowry (dalam Kumar, 1999) memperkenalkan sebuah konsep yang dinamakannya *Basic Communications Fidelity* untuk mendefinisikan konsep dasar dari kompetensi komunikasi.

## 2.7 Kompetensi Komunikasi

Spitzberg dan Cupach (dalam Payne, 2005) menjelaskan faktor kompetensi komunikasi sebagai bagian terintegrasi dari beberapa faktor motivasi, *skill* (kemampuan) dan *knowledge* (pengetahuan) dan juga melibatkan unsur-unsur afektif, kognitif, konatif dari komunikator (komunikan dipandang sebagai pihak yang pasif) (dalam Neulip, 2006, p.444). Penjelasan Spitzberg dan Cupach ini didefinisikan lebih lanjut oleh Jablin dan Sias (dalam Payne, 2005), sebagai "*the set of abilities, henceforth, termed resources, which communicator has available for use in the communication process*". Yaitu sejumlah kemampuan yang dimiliki oleh komunikator yang dapat digunakan dalam proses komunikasi. Pengkondisian komunikan sebagai obyek pasif dalam komunikasi antarbudaya, sesuai dengan apa yang telah diungkapkan oleh Samovar, et. al. (2007) pada bagian sebelumnya, pada bagian penjelasan mengenai *dominant culture* dan *co-culture*.

Kemudian bagaimanakah dengan yang disebut sebagai seperangkat kemampuan yang dimiliki oleh komunikator, telah dijelaskan oleh Powers dan Lowry (dalam Kumar, 1999, p. 20), paling tidak lima tahun sebelum Spitzberg dan Cupach menjelaskan mengenai kompetensi komunikasi, dan dua dekade sebelum Jablin dan Silas memperjelas definisi Spitzberg dan Cupach. Powers dan Lowry menyebut elemen kompetensi komunikasi ini sebagai *Basic Communications Fidelity (BCF)*, yaitu sebagai konsep dasar dari sebuah kompetensi komunikasi. Dalam konsep dasarnya ini, Powers dan Lowry menekankan pada kongruensi komunikasi antara pengirim pesan kepada penerima pesan dalam sebuah proses komunikasi. Yang dijadikan ukuran adalah tingkat akurasi dan kepastian penyampaian pesan, dengan berdasar pada pengetahuan, standar dan kriteria sosio-kultural. Terdapat lima generalisasi dalam penjelasan Powers dan Lowry ini, yaitu

1. Individu harus memiliki sinyal-sinyal dan simbol-simbol yang berada dalam kerangka pengetahuan penerima pesan beserta arti-arti denotatif dan konotatif. Semakin besar akses dan pengetahuan, semakin besar potensi untuk mencapai BCF.
2. Sumber harus memiliki kemampuan linguistik untuk menyusun sinyal-sinyal dan sumber-sumber yang dapat dimengerti oleh penerima pesan. Semakin besar kemampuan sintaktik, maka semakin besar pula potensi untuk mencapai BCF.
3. Sumber harus memiliki kemampuan untuk mengelola informasi, termasuk persepsi yang akurat, kemampuan

Universitas Indonesia

- encoding* dan *decoding*, transmisi neurologis, logika, intelegensia dan banyak lainnya. Semakin besar kemampuan pengelolaan informasi, maka semakin besar pula potensi untuk mencapai BCF.
4. Sumber harus memiliki dalam konteks kultural, masyarakat dan komunikasi, dimana pesan tersebut ditransmisikan. Semakin besar kepekaan kultural, kemasyarakatan dan kontekstual, maka semakin besar potensi untuk mencapai BCF.
  5. Sumber harus memiliki kecakapan fisik dan ujaran, sehingga penerima pesan memiliki sesedikit mungkin celah untuk kongruensi kognisi dengan narasumber. Semakin besar kemampuan fisik dan ujaran, maka semakin besar pula untuk mencapai BCF.

Maka demikian, dari lima generalisasi tersebut diatas jelaslah bahwa untuk mencapai kondisi BCF, komunikator harus memiliki paling tidak akses kedalam sinyal dan simbol-simbol yang digunakan dalam kerangka pengetahuan komunikannya. Setelah itu, dalam penyampaian sinyal serta simbol-simbol, komunikator juga harus memiliki akses linguistik dalam sistem komunikannya, termasuk pengetahuan dalam melakukan *decoding* dan *encoding*, kemampuan memproses informasi, kepekaan dalam konteks kultural komunitas dimana komunikasi berada, hingga kemampuan fisik dan berbicara untuk menyampaikan ide-ide dalam kerangka kognitif komunikannya. Ide dari konsep BCF ini sejalan dengan konsep komunikasi antar budaya yang dijabarkan oleh Samovar, et. al.

Universitas Indonesia

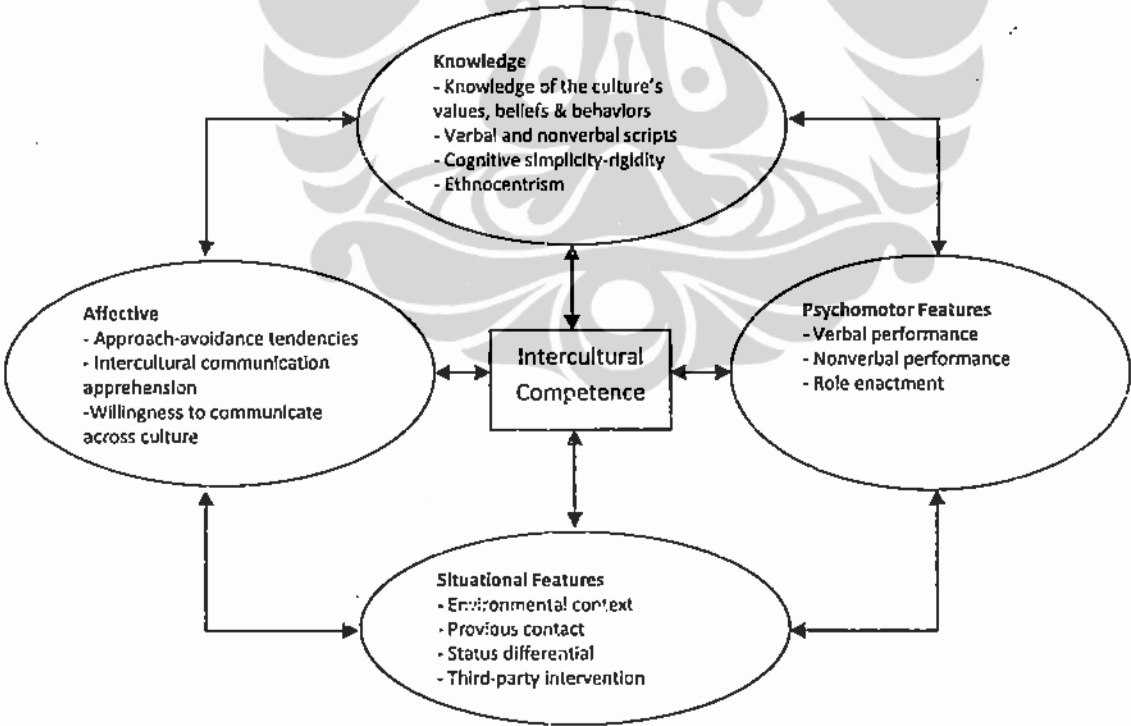
(2007) pada bagian sebelumnya, dimana bahasa dan simbol termasuk dalam elemen utamanya.

## 2.8 Kompetensi Komunikasi Antarbudaya

Dalam komunikasi antarbudaya, kompetensi dipandang sangat penting terutama bagaimana simbol-simbol verbal dan non-verbal dikomunikasikan dalam kerangka konteks kepantasan budaya. Seperti yang telah disampaikan oleh Powers dan Lowry (1979), Neulip (2006) menambahkan bahwa untuk menjadi kompeten dalam komunikasi antarbudaya, komunikator haruslah memiliki kepekaan terhadap simbol-simbol verbal dan non-verbal yang disampaikan kepada komunikan. Namun yang paling penting diingat bahwa kompetensi komunikasi antarbudaya sifatnya sangat kontekstual, dan tidak dapat disamakan antar satu budaya dengan budaya lainnya.

Karena inilah, dalam konteks kompetensi komunikasi antarbudaya, Neulip mengadopsi pendekatan kompetensi komunikasi Spitzberg dan Cupach, menggunakan istilah *psychomotor features* untuk menjelaskan faktor konatif serta menambahkan fitur *situational features* untuk lebih menjelaskan bagaimana pentingnya peran konteks dan situasi dalam kompetensi komunikasi antarbudaya. Dengan demikian, keempat faktor kompetensi komunikasi antarbudaya dari Neulip memasukkan faktor-faktor *knowledge, affective, psychomotor features, dan situational features*.

Dalam model ini, komponen *knowledge* adalah bagian dari kompetensi komunikasi antarbudaya yang menjelaskan bagaimana tingkat pengetahuan yang dimiliki komunikator atas budaya komunikannya. Semakin komunikator memiliki pengetahuan atas budaya komunikannya maka ia bisa dianggap (namun bukan jaminan) kompeten. Dan termasuk dalam *knowledge* adalah pemahaman mengenai bahasa verbal dan non-verbal, pengetahuan dan pemahaman atas nilai, kebiasaan dan perilaku komunikasi, kemampuan memahami cara pola pikir komunikasi, serta etnosentrisme yang dijelaskan sebagai bagaimana komunikasi memiliki anggapan bahwa latar belakang budayanya sebagai budaya yang adiluhur, dan budaya lain memiliki nilai lebih rendah dibandingkan budayanya.



Gambar 2.1. Model of Intercultural Competence  
Sumber: Neulip, 2006, p. 444

Berangkat dari komponen *knowledge*, komponen berikutnya yaitu *affective* berkaitan dengan pendekatan yang dilakukan dalam melakukan komunikasi antarbudaya, yaitu berupa motivasi, atau latar belakang alasan yang menyebabkan terjadinya komunikasi antarbudaya. Pada tahap ini, faktor *knowledge* dan *affective* memiliki sifat saling ketergantungan, dimana semakin komunikator memiliki pengetahuan mengenai latar belakang budaya komunikannya, maka akan semakin besar derajat kerelaan untuk melakukan kegiatan komunikasi antarbudaya.

Komponen berikut dalam model Neulip adalah komponen *psychomotor*, dan elemen dari komponen ini adalah performa verbal dan non-verbal serta *role enactment*. Performa verbal adalah bagaimana komunikator menggunakan sistem tata bahasa untuk berinteraksi dengan kultur komunikan. Sedangkan performa non-verbal adalah bagaimana komunikator menggunakan simbol-simbol non-verbal seperti *gesture*, peralatan, paralinguistik dan lain sebagainya dalam bingkai kultural komunikannya. Sedangkan *role enactment* adalah bagaimana pemahaman komunikator untuk menggunakan kode-kode verbal serta non-verbal kepada komunikan, sesuai dengan peran yang dimiliki komunikan dalam lingkungan kulturalnya<sup>1</sup>. Sedangkan komponen terakhir dari kompetensi komunikasi antarbudaya Neulip adalah *situational features*, dimana pemahaman komunikator terhadap konteks dimana kegiatan komunikasi antarbudaya tersebut berlangsung.

---

<sup>1</sup> Contoh: Dalam budaya Jawa, *unggal-unggal*: atau tata krama penggunaan bahasa verbal dan non-verbal akan dibedakan atas usia atau peran serta jabatan dalam pemerintahan (*ngoko*, *kromo*, *kromo inggil*). Atau dalam beberapa budaya, perbedaan penggunaan bahasa berdasarkan jenis kelamin.



## 2.9 Nisbah Antar Konsep

Kegiatan kehumasan, pada dasarnya adalah sebuah kegiatan terintegrasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi guna membangun saling pengertian dengan publiknya. Dalam rangka membangun saling pengertian inilah seringkali terdapat hambatan, terutama dalam proses komunikasi. Strategi komunikasi menjadi penting, bagaimana organisasi harus melakukan pengenalan lebih mendalam terhadap situasi dan kondisi publiknya. Dalam proses komunikasi, budaya merupakan sebuah hambatan yang seringkali muncul, karena pada dasarnya budaya adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya. Terlebih bagi sebuah organisasi yang melaksanakan kegiatan di luar negara atau budaya asalnya.

Keberhasilan sebuah kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh individu maupun organisasi adalah ketika komunikator dan komunikan memiliki pemahaman yang sama tentang pesan yang disampaikan. Dalam konteks komunikasi antar budaya, Neulip (2006) memberikan indikator keberhasilan proses komunikasi ketika komunikator-komunikan memiliki *intercultural competence* atau kompetensi antar budaya dalam melakukan komunikasi.

Kondisi yang sama juga berlaku bagi korporasi ketika berkomunikasi dengan publik yang berasal dari latar budaya yang berbeda. Mengutip Spitzberg, Samovar, et. Al (p. 314, 2007) menuliskan bahwa bukan tidak mungkin bagi organisasi untuk dapat melaksanakan kegiatan komunikasi dengan komunikannya. Menurut Samovar, secara sederhana kompetensi dapat dijelaskan sebagai tindakan yang dirasa pantas dan efektif dalam konteks tertentu. Kata kunci-nya adalah konteks. Yang sering menjadi tantangan dalam komunikasi antar budaya adalah

Universitas Indonesia

bagaimana komunikator-komunikan dapat memberikan konteks dalam teks yang disampaikannya.

Penelitian ini akan dibatasi pada kegiatan komunikasi antar budaya yang dilaksanakan oleh Mobil Cepu Ltd. (MCL) sebagai operator dalam Kontrak Kerja Sama di Blok Cepu yang meliputi wilayah Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Tuban di Provinsi Jawa Timur, dan Kabupaten Blora di Provinsi Jawa Tengah. Sebagai perusahaan yang berakar dari budaya barat, MCL tentunya akan menghadapi tantangan ketika harus melaksanakan kegiatan komunikasi dengan publiknya di ketiga kabupaten tempat operasinya. Tanpa harus menjelaskan perbedaan budaya secara empiris, kajian orientasi kultural Edward T. Hall (Samovar, 2007, p. 158), menunjukkan bahwa akar budaya Amerika Serikat (MCL) dan masyarakat Blok Cepu memiliki perbedaan. Masyarakat Amerika Serikat lebih berorientasi *low-context* sedangkan masyarakat di Blok Cepu yang mewakili populasi Asia masuk pada masyarakat dengan orientasi *high-context*.

Pada masyarakat di wilayah Blok Cepu yang berorientasi *high-context*, dimana pemaknaan aktifitas komunikasi sangat dipengaruhi oleh konteks yang menyertai teks. Sedangkan sebaliknya pula, pada orientasi *low-context* pemaknaan terhadap pesan lebih mengutamakan teks ketimbang konteksnya.

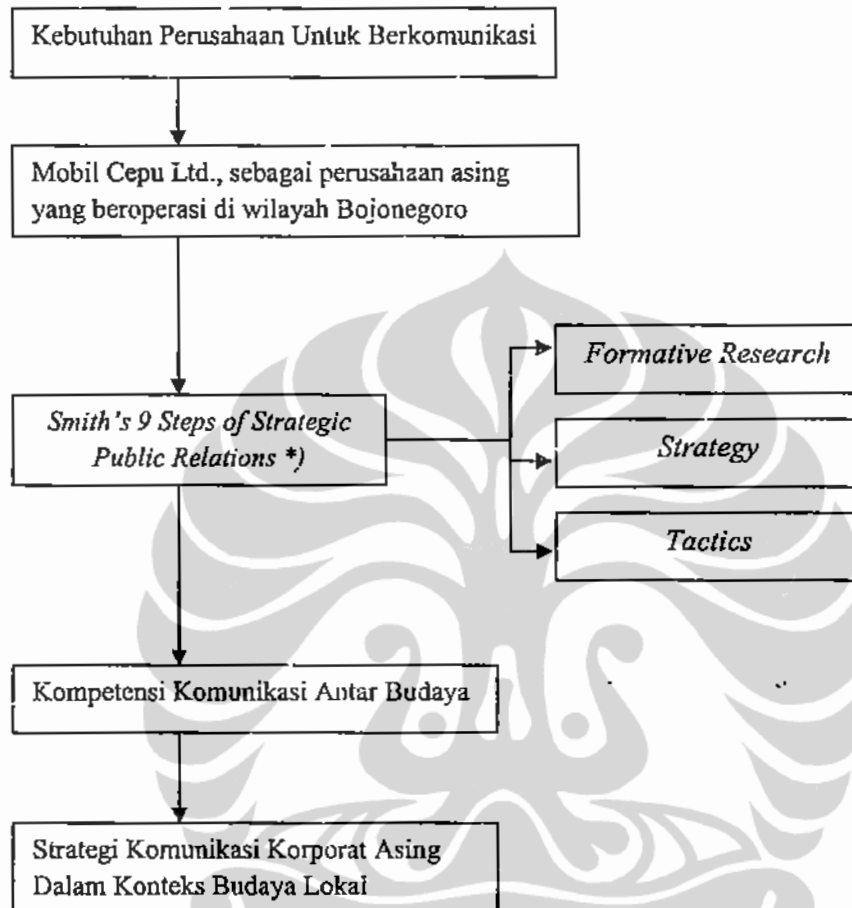
Dengan perbedaan budaya, perbedaan orientasi, dan sebagainya, Samovar menyampaikan bahwa komunikasi pasti memiliki resiko. Resiko yang dimaksudkan disini adalah resiko aksi-reaksi antara komunikator-komunikan. Ketika komunikator tidak dapat menyampaikan pesan dengan baik, maka resikonya dapat terjadi kesalahan persepsi. Namun kembali kondisi ini dapat diatasi jika komunikator memiliki akses pada kerangka budaya komunikan.

Universitas Indonesia

Dalam penelitian ini, strategi komunikasi yang baik akan menjadi satu jalan guna mencapai tujuan utama kehumasan sebuah organisasi, dan sekaligus menjadi bekal organisasi untuk menjadi kompeten dalam melaksanakan komunikasi antarbudaya dan mencapai tujuan utama kehumasan dengan optimal. Maka dari itu, unit analisis dalam penelitian ini akan disusun sesuai dengan 9 *Steps of Strategic PR* dari Ronald D. Sraith. Unit analisis tersebut akan kemudian dianalisa menggunakan konsep kompetensi komunikasi antar budaya.



## 2.10 Kerangka Pemikiran



\*) Penelitian ini dibatasi hanya pada tiga tahapan strategi *public relations* saja. Yaitu *formative research*, *strategy* dan *tactics*

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran  
Sumber: Olahan Peneliti

## BAB 3

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu sebuah penelitian yang dilakukan dalam sebuah kondisi atau situasi tertentu dalam kehidupan nyata (alamiah). Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami fenomena apa, mengapa dan bagaimana terjadinya sesuatu hal, yaitu untuk penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi yang dilaksanakan oleh sebuah korporasi asing dalam konteks budaya lokal masyarakat di tempat perusahaan tersebut beroperasi. Linda Finlay (2006) menyebutkan bahwa tujuan utama dari penelitian kualitatif adalah menjadikan sebuah fakta menjadi lebih mudah dipahami dan jika memungkinkan dapat menghasilkan sebuah hipotesis baru. Burhan Bungin (2001) juga memberikan sebuah penjelasan yang menekankan pada bagaimana penelitian kualitatif dapat memberikan gambaran lebih luas atas sebuah hal meskipun data yang dimiliki sangat terbatas. Burhan menyebutkan bahwa sebuah penelitian kualitatif adalah ketika seorang melakukan penelitian dengan sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan penelitian yang ada itu digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian. Dengan demikian walaupun sasaran penelitian terbatas, tetapi kedalaman data tidak terbatas.

Dengan demikian, sebuah penelitian kualitatif memiliki beberapa ciri yang membedakannya dengan pendekatan penelitian yang lain. Finlay menjelaskan ciri-ciri penelitian kualitatif sebagai berikut:

- **Peran peneliti dalam membentuk pengetahuan.** Peneliti memiliki peranan utama yang mempengaruhi proses pembentukan pengetahuan. Peran ini dilakukan ketika peneliti melakukan pengumpulan, pemilihan dan interpretasi data. Maka tidak mungkin bagi peneliti untuk melakukan penelitian jika ia tidak turut terlibat langsung dengan obyek yang diteliti. Hal ini juga berkaitan dengan penelitian yang harus dilakukan dalam kondisi atau situasi tertentu.
- **Fentingnya hubungan peneliti dengan pihak lain.** Dalam sebuah penelitian kualitatif, prosesnya akan melibatkan beberapa pihak, tidak hanya peneliti. Namun juga subyek dan obyek penelitian, pembaca serta hubungan yang terbangun. Maka jelaslah bahwa peneliti akan juga dipengaruhi oleh lingkungan sosial, historis dan kultural dimana penelitian dilaksanakan. Konsekuensinya jelas agar peneliti mampu membina hubungan baik dengan subyek dan obyek penelitian serta harus mampu menyajikan hasil penelitian dengan baik kepada pembaca.
- **Penelitian yang bersifat induktif, eksploratif dan *hypothesis-generating*.** Penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang berdasar pada sebuah fenomena menarik dan

Universitas Indonesia

dimulai dengan pertanyaan terbuka. Bukan sekedar penelitian yang hendak menguji hipotesis saja. Jadi peneliti memiliki tujuan untuk mempelajari sebuah kehidupan nyata dan dunia sosial, bukan melakukan prediksi yang belum terjadi. Penelitian sendiri dilakukan secara induktif dan eksploratif mengenai apa yang terjadi, mengapa terjadi dan bagaimana terjadinya hingga diharapkan dapat menghasilkan hipotesis.

- **Peran makna dan interpretasi.** Karena penelitian kualitatif difokuskan pada bagaimana individu memahami dunia dan bagaimana ia mengalami peristiwa tertentu; maka jenis penelitian ini difokuskan pada upaya memberi makna atas sebuah fenomena dari sudut pandang peneliti yang berdasar pada interpretasi terhadap fenomena itu sendiri.
- **Temuan yang kompleks, rinci dan komprehensif.** Penelitian kualitatif didasarkan pada sebuah deskripsi yang jelas dan detail. Karena perlu diingat bahwa penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan apa, mengapa dan bagaimana. Maka dari itu penyajian yang kompleks, rinci dan komprehensif sangat penting untuk menjadikan sebuah hasil penelitian yang baik.

Guna memberikan hasil penelitian yang baik, penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode evaluasi. Metode evaluasi adalah suatu metode yang berguna untuk mengetahui kualitas hal-hal, program

dan sebagainya yang sudah terjadi, dengan membandingkan dengan suatu standar (Irawan, 2006, p. 65).

Dengan menggunakan metode evaluasi, diharapkan dapat memberi penilaian secara lebih mendalam mengenai dasar dari sebuah pelaksanaan dan pengelolaan praktis program kehumasan, respon dari pemangku kepentingan, dan lain-lain.

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan keadaan yang sebenarnya terjadi dalam ranah praktis. Namun bagaimanapun, data-data kuantitatif akan sangat mungkin diperlukan sebagai pelengkap.

### **3.2 Penetapan Sumber Penelitian**

Subyek penelitian ini adalah Mobil Cepu Limited (MCL) - anak perusahaan Exxon Mobil Corporation – Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) bagi Pemerintah Indonesia, untuk pengembangan sumber daya minyak dan gas bumi di wilayah Blok Cepu yang wilayah operasinya meliputi Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Blora dan Kabupaten Tuban. Sedangkan obyek dari penelitian ini adalah strategi komunikasi yang dilaksanakan oleh MCL.

Penelitian ini diarahkan untuk mengevaluasi strategi komunikasi yang dilakukan oleh sebuah korporat asing yang beroperasi, berkegiatan dan berkomunikasi di dalam suatu konteks budaya lokal.

Universitas Indonesia



Penelitian akan difokuskan pada kegiatan komunikasi yang dilakukan di wilayah operasi MCL di Kabupaten Bojonegoro, Kabupaten Blora dan Kabupaten Tuban, dengan mempertimbangkan esensi penelitian ini yaitu untuk melakukan evaluasi strategi komunikasi perusahaan kala bersentuhan langsung dengan budaya yang sama sekali berbeda dengan budaya asal perusahaan.

Penelitian ini akan menggunakan teknik *purposive sampling*, sebagai teknik untuk memperoleh beberapa individu dalam organisasi atau kelompok yang paling tahu dan paling relevan untuk memberikan informasi mengenai masalah yang ingin diketahui oleh peneliti. Sugiyono (2005) menjelaskan bahwa ada beberapa kriteria untuk menentukan syarat informan yang baik:

- Mereka yang menguasai atau memahami sesuatu melalui proses enkulturasi, sehingga sesuatu itu bukan hanya sekedar diketahui, tetapi juga dihayatinya.
- Mereka yang tergolong masih sedang berkecimpung atau terlibat pada kegiatan yang tengah diteliti.
- Mereka yang mempunyai waktu untuk dimintai informasi.
- Mereka yang tidak cenderung menyampaikan informasi hasil "kemasannya" sendiri.
- Mereka yang pada mulanya tergolong "cukup asing" dengan peneliti sehingga lebih menggairahkan untuk dijadikan semacam guru atau narasumber.

Terkait dengan kriteria tersebut, maka informan yang telah dipilih untuk penelitian ini adalah:

Universitas Indonesia

1. Maman Budiman (Vice President Public & Government Affairs)
2. Deddy Afidick (External Relations Manager)
3. Nuraini Razak (Communications Manager)
4. Feni K. Indiharti (Communications Coordinator)

Keempat narasumber ini dipilih atas dasar kewenangan dalam perencanaan hingga implementasi strategi komunikasi di MCL. Maman Budiman (MB) dan Nuraini Razak (NR) berdomisili di kantor MCL di Jakarta dan lebih berfokus pada kegiatan perencanaan. Sedangkan Deddy Afidick (DA) dan Feni K. Indiharti (FKI) berdomisili di kantor MCL di Bojonegoro, kedua orang ini terlibat pula dalam kegiatan perencanaan dan terutama implementasi namun mengingat lokasi kerja yang langsung bersentuhan dengan konteks budaya lokal, wawancara dengan DA dan FKI menjadi elemen yang tidak dapat dipisahkan.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Lofland dan Lofland dalam Moeleong (2002, p. 112-114), sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata, dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain. Adapun dua jenis sumber data yang digunakan oleh peneliti, yaitu:

#### **1. Data Primer**

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian perorangan, kelompok dan organisasi. Untuk memperoleh data primer dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode wawancara mendalam. Wawancara adalah percakapan dengan

Universitas Indonesia

maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moeleong, 2007). Ada berbagai jenis wawancara antara lain *one-to-one* (tatap muka) dan *focus group* (kelompok terarah). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara jenis *one-to-one* dengan teknik semi-terstruktur, yaitu sebuah teknik wawancara yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Daymon & Holoway, 2002):

- Urutan pertanyaan tidak sama untuk setiap partisipan
- Menggunakan panduan wawancara yang dapat mengembangkan pertanyaan sebelum wawancara berlangsung
- Fokus pada subyek yang diulas tanpa mengabaikan munculnya gagasan baru
- Pewawancara memerlukan kontrol atas setiap wawancara yang berlangsung
- Jumlah material yang tidak bermanfaat untuk penelitian lebih rendah dibanding wawancara tidak terstruktur.

## 2. Data Sekunder

Yaitu data kedua setelah sumber data primer. Adapun data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber data tertulis seperti sumber buku, sumber dari arsip, dan dokumen resmi yang dapat dijadikan acuan peneliti dalam melakukan penelitian. Penggunaan dokumen dalam penelitian ini menjadi hal yang penting. Dokumen memiliki sifat sebagai sumber data yang stabil,

Universitas Indonesia

kaya dan dapat dimanfaatkan untuk menguji serta membuat tafsiran. Dokumen yang digunakan adalah dokumen resmi mengenai strategi komunikasi MCL yang diklasifikasikan sebagai dokumen publik.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Moeleong (2002, p. 103-104) menuliskan bahwa analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar.

Data yang didapatkan selama periode penelitian akan kemudian dibaca, ditelaah, diurutkan, dan dikelompokkan berdasarkan kategorinya. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan suatu evaluasi atas strategi komunikasi, maka analisis akan dilakukan dengan cara membandingkan antara teori dan kerangka yang ada dengan kenyataan dan data yang didapatkan dari penelitian di lapangan. Hasil interpretasi dari perbandingan tersebut kemudian akan disajikan dalam bentuk narasi yang akan menjadi suatu gambaran menyeluruh mengenai evaluasi strategi komunikasi MCL dalam konteks budaya masyarakat lokal di wilayah operasinya.

Bogdan dan Taylor mendefinisikan analisis data sebagai proses yang merinci usaha formal untuk tema dan merumuskan ide seperti yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis tersebut (Moeleong, 2001, p. 103). Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2007)

Universitas Indonesia

menyampaikan bahwa aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga tuntas, sehingga data mengalami kejenuhan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data dengan menggunakan model Miles dan Huberman adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2007):

1. *Data Reduction*

Pada saat melakukan penelitian, data yang diperoleh jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, lalu dicari tema serta polanya. Data-data direduksi dengan menguji keabsahannya dan keterkaitannya dengan topik penelitian serta landasan teori yang digunakan

2. *Data Display*

Langkah selanjutnya adalah *data display*. Dimana data disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Namun cara yang paling sering digunakan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Setelah data disajikan, langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi

### 3.5 Pemeriksaan Keabsahan Data

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moeleong, 2001, p. 330).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi dengan sumber, yang artinya membandingkan dan mengembalikan derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Hal ini dapat dicapai dengan:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara;
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi;
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu;
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan;
5. Membandingkan hasil wawancara dengan suatu isi dokumen yang berkaitan.

Penelitian ini akan membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh MCL.

Universitas Indonesia

### 3.6 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu pengumpulan data dari narasumber dari pemangku kepentingan perusahaan terbatas oleh kendala geografis sehingga narasumber dari pihak khalayak tidak ada. Ketiadaan narasumber dari pihak pemangku kepentingan, berdampak pada analisa terhadap *evaluative survey* menjadi tidak obyektif. Maka dari itu, penelitian ini tidak memasukkan faktor *evaluative survey* dalam analisa.



## BAB 4

### GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

Bagian ini disusun guna memberikan gambaran lebih baik mengenai obyek penelitian dan sekaligus melihat konteks dalam proses pengambilan keputusan

#### 4.1 Exxon Mobil Corporation

##### 4.1.1 Gambaran Umum

Exxon Mobil Corporation (XOM) adalah perusahaan minyak bumi dan gas alam terpadu terbesar di dunia. Perusahaan dan afiliasi-afiliasi XOM beroperasi pada skala global. XOM mengoperasikan fasilitas-fasilitas dan memasarkan produk-produk di seluruh dunia, serta mengeksplorasi minyak dan gas alam di enam benua.

Sesuai dengan visinya untuk memenuhi kebutuhan energi dunia, XOM melaksanakan kegiatan eksplorasi dan produksi minyak mentah dan gas alam; pengolahan produk-produk minyak bumi; transportasi dan penjualan minyak mentah, gas alam, dan produk-produk minyak bumi. XOM adalah produsen dan pemasar utama komoditas, khususnya petrokimia, serta memiliki saham pada beberapa fasilitas pembangkit tenaga listrik. XOM juga melaksanakan berbagai program penelitian ekstensif pendukung operasi untuk memungkinkan perbaikan berkesinambungan pada setiap kegiatan bisnis, serta eksplorasi sumber-sumber energi baru dan teknologi.



#### 4.1.2 Sejarah Exxon Mobil Corporation (XOM)

XOM adalah sebuah perusahaan minyak dan gas global yang didirikan pada tahun 1999, setelah proses merger yang dilakukan oleh Exxon Corporation dan Mobil Corporation. Cikal bakal dari kedua perusahaan ini (Exxon dan Mobil) adalah Standard Oil Corporation yang didirikan oleh John D. Rockefeller pada tahun 1870.

Selama lebih dari 125 tahun XOM telah berevolusi dari perusahaan pemasar minyak tanah regional di Amerika Serikat menjadi perusahaan minyak dan petrokimia swasta terbuka terbesar di dunia. Saat ini, XOM beroperasi di lebih dari 200 negara dan wilayah di seluruh dunia. Sedangkan khususnya untuk industri hulu, kegiatan operasi XOM mencakup hampir 40 negara yang menjadikan perusahaan sebagai produsen migas swasta terbesar di dunia.

#### 4.1.3 Pedoman Tata Laksana Perusahaan

Dalam melaksanakan kegiatan operasinya, XOM memiliki delapan bidang utama yang menjadi fokus tata laksana perusahaan. Bagi XOM, tata laksana yang baik sangatlah penting untuk menciptakan iklim ekonomi kondusif bagi investasi berskala besar, yang mengarah kepada bisnis jangka panjang yang berkesinambungan. Rex W Tillerson, CEO XOM menyatakan bahwa bagi perusahaan, cara mencapai tujuan, sama pentingnya dengan tujuan itu sendiri. Pernyataan ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk senantiasa memegang teguh standar tertinggi dalam melaksanakan bisnisnya. Ke delapan fokus tata laksana tersebut adalah:

- **Standar Perilaku Usaha**

Standar perilaku usaha (*standard of business conduct*) yang dilaksanakan XOM memberikan kerangka kerja dalam melaksanakan kegiatan operasi yang bertanggung jawab, terutama yang berkaitan dengan aspek-aspek ketenagakerjaan. Standar perilaku usaha ini diterapkan di seluruh dunia.

- **Etika**

XOM mengharapkan para karyawannya mematuhi seluruh kebijakan perusahaan dan bertanggung jawab untuk melaporkan dugaan pelanggaran hukum atau kebijakan perusahaan kepada manajemen.

- **Sistem Manajemen**

XOM memiliki komitmen untuk menjunjung standar etika yang tinggi dan dilaksanakan melalui kebijakan dan penerapan secara global – dalam setiap aspek usaha, dan dimanapun perusahaan beroperasi.

- **Manajemen Sumber Daya Keuangan Jangka Panjang**

XOM memiliki tanggung jawab untuk membantu memenuhi kebutuhan energi dunia yang terus bertumbuh, sembari menyediakan pasokan produk dengan harga yang kompetitif kepada pelanggan dan juga memberikan nilai kepada para pemegang saham.

- **Kebijakan dan Praktik Ketenagakerjaan**

XOM berupaya menciptakan lingkungan kerja yang aman dan bermanfaat lebih kepada setiap orang dari 80.000 pegawainya – karena bagi

perusahaan, keberhasilan sangat bergantung pada kontribusi masing-masing individu.

- **Manajemen Keselamatan dan Kesehatan**

Di XOM, keselamatan dan kesehatan yang sempurna di tempat kerja merupakan prinsip utama perusahaan. Tenaga kerja yang sehat merupakan landasan mendasar pertumbuhan ekonomi dan sangat menentukan pencapaian target di mana pun XOM beroperasi.

- **Manajemen dan Perencanaan Lingkungan**

Di mana pun XOM beroperasi, perusahaan senantiasa mematuhi peraturan lokal yang berlaku untuk menjaga lingkungan hidup, dan jika tidak terdapat ketentuan yang mengatur tentang hal itu, XOM akan menggunakan standar operasi yang diyakini akan melindungi lingkungan hidup.

- **Muatan Lokal**

Salah satu kontribusi terpenting yang diberikan perusahaan pada negara tempat beroperasi, adalah memastikan bahwa proyek-proyek XOM memberi manfaat-manfaat berkesinambungan jangka panjang sehingga pemerintah dan masyarakat tidak semata-mata bergantung pada keberadaan perusahaan.

#### **4.1.4 *Operations Integrity Management System***

XOM memegang teguh komitmennya dalam keunggulan di bidang keselamatan, keamanan, kesehatan, dan lingkungan (*safety, security, health and*

*environment/SSH&E*). Komitmen ini dikenal dalam perusahaan sebagai *Operations Integrity* (Integritas Operasi). XOM menyadari bahwa banyak faktor dari produk dan kegiatannya memiliki dampak resiko bagi manusia dan bagi lingkungan. XOM menyadari bahwa resiko ini melekat pada bidang bisnisnya dan XOM berkomitmen untuk memastikan bahwa seluruh bagian dari perusahaan mulai dari karyawan hingga praktek-praktek bisnis harus dirancang sedemikian rupa hingga aman dan bertanggung jawab terhadap lingkungan. Usaha XOM untuk mencapai hal ini adalah dengan menerapkan kebijakan yang jelas dan sistem manajemen dilaksanakan secara ketat.

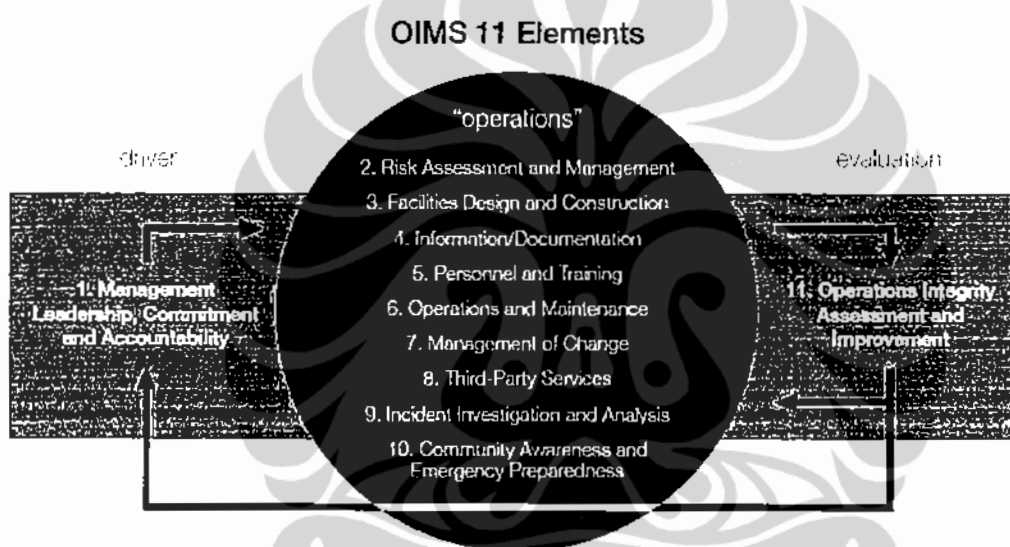
*Operations Integrity Management System* (OIMS) merupakan landasan bagi komitmen XOM dalam mengelola resiko SSH&E dan mencapai keunggulan kinerja perusahaan. Sejak awal dilaksanakannya OIMS, kinerja SSH&E XOM telah meningkat secara signifikan. Insiden yang menyebabkan hilangnya waktu kerja (*lost time incident/LTI*) telah berkurang secara signifikan. Risiko terhadap dampak lingkungan telah berkurang, termasuk penurunan luar biasa dalam jumlah tumpahan ke laut dan penurunan tingkat emisi secara terus menerus. Lloyd's Register for Quality Assurance menyebut XOM "berada di antara para pemimpin dalam usaha mengintegrasikan manajemen lingkungan dalam praktek bisnis."

Seluruh organisasi dan afiliasi XOM yang beroperasi diwajibkan untuk memastikan agar sistem dan praktik yang dilaksanakan sesuai dengan ekspektasi sistem yang tercantum dalam kerangka kerja OIMS. Untuk mendorong perbaikan yang terus-menerus, kerangka kerja ini diperbarui secara berkala. Perbaikan ini diharapkan dapat memperkuat kerangka kerja OIMS, terutama ketika berkaitan

Universitas Indonesia

dengan keselamatan kerja, kinerja lingkungan dan penilaian terhadap keefektifan OIMS.

Kerangka kerja OIMS meliputi 11 elemen. Setiap elemen berisi prinsip dasar dan seperangkat ekspektasi. Kerangka kerja OIMS juga mencakup karakteristik, dan proses untuk mengevaluasi dan menerapkan sistem manajemen integritas dalam operasi.



**Gambar 4.1. Kerangka Kerja OIMS**

Sumber: [http://www.exxonmobil.com/Corporate/Files/OIMS\\_Framework\\_Brochure.pdf](http://www.exxonmobil.com/Corporate/Files/OIMS_Framework_Brochure.pdf), 2009

Ke-11 elemen OIMS tersebut adalah:

- **Elemen 1** – *management leadership, commitment and accountability*, dimana manajemen menetapkan kebijakan,, menetapkan perspektif, menetapkan harapan dan menyediakan sumber daya untuk sebuah operasi yang sukses. Bagi XOM, untuk

**Universitas Indonesia**

menjamin sebuah operasi yang berhasil, membutuhkan kepemimpinan dan komitmen manajemen yang dapat dirasakan dan akuntabel di semua tingkatan kerja.

- **Elemen 2 – *risk assessment and management***, dimana XOM beranggapan bahwa penilaian risiko yang komprehensif dapat mengurangi resiko keselamatan, kesehatan, lingkungan dan keamanan, serta sekaligus mengurangi konsekuensi dari terjadinya insiden dengan menyediakan informasi penting dalam pengambilan keputusan.
- **Elemen 3 – *facilities design and construction***, dimana XOM yakin bahwa kualitas keselamatan dan keamanan dapat ditingkatkan, serta risiko terhadap kesehatan dan lingkungan dapat diminimalkan, dengan menggunakan standar yang ketat dalam prosedur dan manajemen desain fasilitas, konstruksi sejak dimulainya sebuah kegiatan.
- **Elemen 4 – *information/documentation***, XOM berkeyakinan bahwa adanya informasi yang akurat tentang konfigurasi dan kemampuan proses dan fasilitas, sifat-sifat produk dan material, potensi bahaya dalam kegiatan operasi dan pengetahuan atas peraturan yang berlaku, adalah bagian yang amat penting dalam menganalisa dan kemudian mengelola resiko.
- **Elemen 5 – *personnel and training***, XOM yakin bahwa kendali operasi yang baik sangat tergantung pada personel yang baik pula. Dengan demikian, pencapaian integritas operasi membutuhkan

Universitas Indonesia

sebuah sistem penyaringan, seleksi dan penempatan personel secara teliti, penilaian berkelanjutan dan juga pemberian pelatihan yang tepat bagi karyawan. Dan pada akhirnya adalah implementasi program integritas operasi yang tepat.

- **Elemen 6 – *operations and maintenance***, XOM yakin bahwa pengoperasian fasilitas yang sesuai dengan parameter dan peraturan yang telah ditetapkan sangatlah penting. Pelaksanaannya memerlukan memerlukan prosedur yang efektif, inspeksi yang terstruktur dan program perawatan yang baik, kualitas peralatan yang sesuai dengan standar integritas operasi, serta pada akhirnya personel yang berkualitas untuk senantiasa melaksanakan segala prosedur yang berlaku.
- **Elemen 7 – *management of change***, XOM beranggapan bahwa segala perubahan dalam kegiatan operasi, prosedur, standar lokasi, fasilitas, atau organisasi harus dievaluasi dan dikelola untuk memastikan bahwa resiko terhadap integritas operasi yang timbul dari perubahan ini tetap pada tingkat yang dapat diterima.
- **Elemen 8 – *third-party services***, XOM berkeyakinan bahwa pihak ketiga yang melakukan pekerjaan atas nama XOM juga membawa dampak terhadap dampak operasi dan reputasi XOM. Sangatlah penting agar pihak-pihak ketiga ini juga melakukan kegiatannya dengan cara yang konsisten dan kompatibel dengan kebijakan serta tujuan bisnis XOM.

- **Elemen 9 – *incident investigation and analysis***, XOM percaya bahwa investigasi insiden yang efektif, pelaporan dan tindak lanjut penting bagi pencapaian integritas operasi. Hal-hal tersebut memberikan kesempatan untuk belajar dari insiden yang pernah terjadi dan menggunakan informasi yang ada untuk melakukan perbaikan dan mencegah agar insiden tidak terjadi lagi.
- **Elemen 10 – *community awareness and emergency preparedness***, XOM yakin manajemen hubungan dengan pemangku kepentingan yang efektif sangat penting dalam meningkatkan kepercayaan dan keyakinan masyarakat dimana XOM beroperasi. Begitu pula perencanaan dan kesiapan dalam kondisi darurat sangat penting untuk menjamin bahwa dalam insiden, semua tindakan yang perlu diambil adalah terutama untuk melindungi masyarakat, lingkungan, serta karyawan dan aset perusahaan.
- **Elemen 11 – *operations integrity assessment and improvement***, XOM yakin bahwa sebuah penilaian yang berkelanjutan sangat penting guna meningkatkan kualitas integritas operasi dan menjaga akuntabilitas perusahaan.

Penerapan kerangka OIMS berlaku di seluruh afiliasi XOM, dengan penekanan khusus pada desain, konstruksi dan kegiatan operasi. Manajemen bertanggung jawab untuk memastikan bahwa pelaksanaan sistem dapat memenuhi dan memuaskan kerangka kerja. Cakupan, prioritas dan metode pelaksanaan sistem manajemen ini sendiri harus konsisten dengan risiko terkait dengan bisnis.

Universitas Indonesia

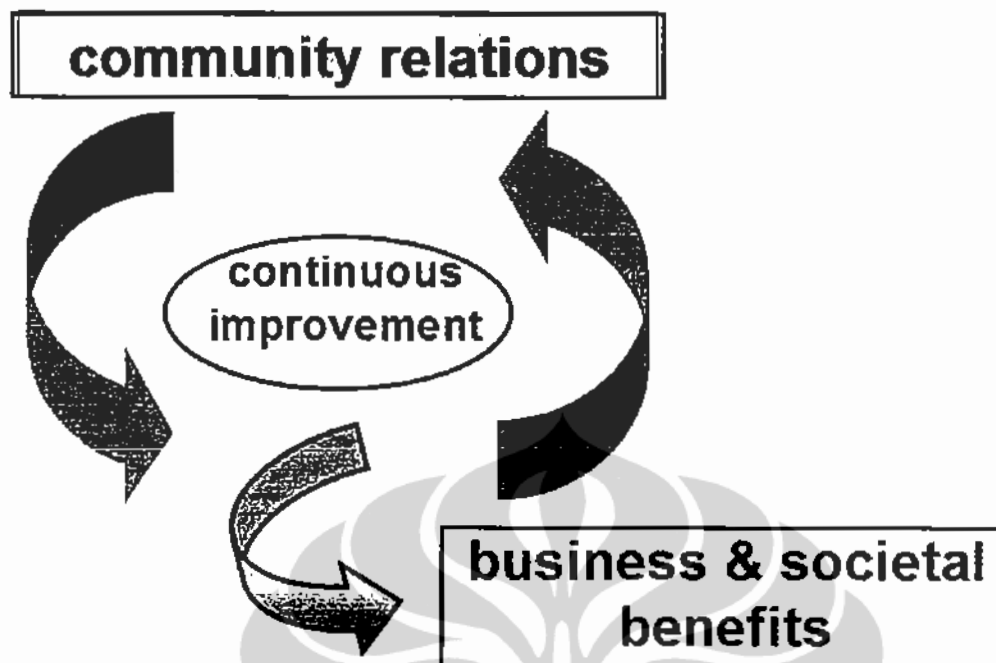


Dalam kaitan dengan penelitian ini, fokus utama OIMS adalah pada elemen 10 yang berkaitan dengan *community awareness*.

#### 4.1.5 Exxon Mobil Corporation *Engagement Strategy*

Bagi XOM, keterlibatan masyarakat adalah sebuah aspek penting dalam melaksanakan kegiatan bisnis. XOM menyadari bahwa perhatian sebagian besar pemangku kepentingan sedang terfokus pada isu energi, transparansi dan juga akuntabilitas. Sebagai salah satu perusahaan terbesar dunia, XOM menyadari adanya perhatian khusus dalam cara-cara bagaimana perusahaan berinteraksi dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

Upaya XOM untuk melibatkan masyarakat sangatlah penting untuk mendapatkan masukan mengenai hal-hal yang menjadi perhatian dan menyentuh kekhawatiran masyarakat. Melalui berbagai dialog dan interaksi, XOM akan mampu menyelaraskan kepentingan bisnis, sosial dan lingkungan dengan apa yang menjadi harapan dari masyarakat secara luas, tanpa mengabaikan prinsip-prinsip utama tata laksana perusahaan.



Gambar 4.2 Siklus *Corporate Citizenship XOM*  
 Sumber: XOM BPEA Guide, 2010

Upaya-upaya keterlibatan masyarakat yang dilakukan XOM dan para afiliasinya dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan, mulai dari dialog pada tingkat internal perusahaan, eksternal, diskusi dengan masyarakat, penerbitan berbagai publikasi hingga penggunaan situs internet.

#### 4.1.6 *Best Practices in External Affairs*

Salah satu komitmen XOM di setiap negara dimana perusahaan beroperasi, adalah untuk turut serta membantu mengembangkan sumber daya manusia, kondisi sosial, dan juga ekonomi dengan cara-cara yang menguntungkan masyarakat dan juga bisnis perusahaan sendiri selama jangka panjang operasi perusahaan. Bagi XOM, pencapaian ini akan terjadi ketika telah terbentuk sebuah kemitraan antara pemuka masyarakat dan berbagai organisasi yang

Universitas Indonesia

Untuk melaksanakan kegiatan interaksi ini, XOM memiliki sebuah sistem yang dinamakan *Best Practices in External Affairs* (BPEA). Sistem yang terintegrasi dengan OIMS ini memberikan perhatian pada usaha menjalin hubungan eksternal yang positif. BPEA menjadi sebuah alat strategis untuk merancang dan mengelola hubungan eksternal, yang akan sangat bermanfaat bagi XOM dan afiliasinya dalam berinteraksi dengan masyarakat, pemerintah, media, dan juga mengembangkan muatan lokal.

Data pada tahun 2009 menunjukkan bahwa lebih dari 40 afiliasi dan hampir 50 fasilitas XOM melaksanakan kajian BPEA secara mendalam. Berbagai rencana yang dilengkapi dengan alat ukur yang komprehensif dirancang demi meningkatkan kualitas hubungan eksternal perusahaan melalui sembilan tujuan strategis:

- *Demonstrate leadership commitment to proactive external relationships* dimana BPEA akan memastikan komitmen para pemimpin dalam perusahaan untuk melaksanakan kegiatan hubungan eksternal secara proaktif;
- *Engage host communities in open, forthright, and proactive dialogue* dimana BPEA mengarahkan usaha-usaha melibatkan masyarakat dalam sebuah dialog terbuka dan proaktif dengan perusahaan;
- *Consult with communities in the design and implementation of external affairs programs* dimana BPEA mengarahkan agar setiap

Universitas Indonesia

program kehumasan, dirancang dan dilaksanakan setelah proses konsultasi dengan masyarakat;

- *Develop mutual understanding and respect through workforce involvement in the community* dimana BPEA mengarahkan agar para tenaga kerja perusahaan turut terlibat dalam kegiatan kemasyarakatan, guna mencapai kesepahaman dan saling menghormati;
- *Inform the community of relevant safety, health, and environmental issues* dimana BPEA mengarahkan agar masyarakat mendapatkan informasi yang relevan dengan faktor keselamatan, kesehatan dan juga lingkungan;
- *Solicit, evaluate, and address employee and local community questions and concerns* dimana BPEA mengarahkan agar perusahaan senantiasa mengumpulkan, mengevaluasi dan juga memberikan tanggapan terhadap pertanyaan-pertanyaan yang mungkin timbul dari masyarakat dan juga karyawan;
- *Provide employees with internal and external communications training* dimana BPEA mengarahkan agar setiap karyawan mendapatkan pelatihan komunikasi baik itu internal maupun eksternal;

- *Coordinate awareness efforts at sites with more than one operating organization* dimana BPEA mengarahkan adanya upaya koordinasi antar afiliasi di sebuah lokasi, serta;
- *Review community and external affairs practices annually* dimana BPEA mengarahkan adanya evaluasi tahunan terhadap program kemasyarakatan dan juga kegiatan hubungan eksternal.

Selain ke-sembilan tujuan strategis BPEA tersebut, XOM juga telah menetapkan delapan unsur landasan utama. Ke-delapan landasan utama program hubungan eksternal ini disebut sebagai *Guiding Principles (GP)*. Ke-delapan GP tersebut adalah:

- *Leadership*, sebuah landasan untuk menunjukkan komitmen manajemen dan pemegang otoritas di perusahaan untuk secara proaktif terlibat dalam upaya-upaya partisipasi aktif dalam kegiatan kehumasan;
- *Workforce Involvement*, adalah memberikan kesempatan untuk mengembangkan semangat saling memahami dan saling menghormati melalui partisipasi aktif karyawan dan keluarganya dalam berbagai kegiatan sukarela dan kerja bakti di masyarakat.
- *Communications*, adalah komitmen perusahaan untuk terlibat dalam berbagai bentuk komunikasi kepada publik internal maupun eksternal secara berkala dan dengan cara yang terbuka, jujur dan juga melalui dialog yang proaktif.

Universitas Indonesia

- *Community Relations*, landasan yang bertujuan untuk menciptakan sebuah ekspektasi riil bagi masyarakat terutama dalam merancang dan mengimplementasikan program investias kemasyarakatan yang strategis, *sponsorship*, dan kegiatan hubungan eksternal yang lain.
- *Government Relations*, landasan bagi perusahaan untuk secara berkala menjaga hubungan dengan para pembentuk opini dan aparat pemerintahan guna mendapatkan masukan, menjaga hubungan baik serta menginformasikan kebutuhan bisnis dan juga kepentingan perusahaan yang lain.
- *Media Relations*, adalah landasan bagi perusahaan untuk membangun dan senantiasa menjaga hubungan positif dengan media guna memaksimalkan peluang mengkomunikasikan pesan perusahaan melalui cara yang berimbang, *fair*, dan akurat.
- *Crisis Management*, adalah landasan perusahaan untuk senantiasa bersiap dalam menjawab kebutuhan masyarakat dan juga media dalam masa krisis, terutama guna mempertahankan kepercayaan publik dan juga kredibilitas.
- *National/Local Content*, sebuah landasan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan strategi muatan lokal perusahaan dengan tetap beroperasi secara aman, efisien dan berintegritas.

#### 4.2 ExxonMobil di Indonesia

Di Indonesia anak perusahaan XOM dan perusahaan pendahulunya telah beroperasi selama lebih dari 100 tahun dan telah membangun sebuah operasi hulu migas berkelas dunia. XOM memiliki komitmen untuk menjadi perusahaan petroleum dan petrokimia terbaik di dunia dengan cara beroperasi secara ekonomis, bertanggung jawab sosial dan menghormati lingkungan.

Sejarah kegiatan XOM dan perusahaan pendahulunya di Indonesia telah dimulai pada tahun 1898 ketika Standard Oil Company membuka kantor pemasaran di Indonesia. Dan kemudian pada tahun 1912, Standard Oil memulai kegiatan eksplorasi dan produksi migas di Indonesia.

Pada tahun 1968, XOM (Mobil Oil Indonesia), menemukan ladang gas Arun di Aceh, yang kala itu merupakan temuan terbesar di dunia. Lapangan Gas Arun mulai diproduksi pada tahun 1978. Anak perusahaan XOM yaitu ExxonMobil Oil Indonesia Inc. (EMOI) mengoperasikan Ladang Arun sebagai Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) bagi Badan Pelaksana Kegiatan Hulu Minyak dan Gas (BPMIGAS). Selain lapangan Arun, di Aceh EMOI juga mengoperasikan lapangan South Lhoksukon A dan D, North Sumatera Offshore (NSO) yang merupakan ladang gas lepas-pantai di Sumatera Utara. EMOI memegang 100% *participating interest* pada ladang-ladang tersebut.

Pada tahun 2001, XOM (Mobil Cepu Ltd./MCL) sebagai operator di wilayah Technical Assistant Contract (TAC) Blok Cepu menemukan cadangan

Universitas Indonesia

minyak yang cukup besar di Lapangan Banyu Urip. XOM kemudian mengajukan perpanjangan kontrak di Blok Cepu dan juga perubahan status kontrak menjadi Kontrak Kerjasama (KKS) Cepu.

Dalam pengelolaan Blok Cepu, MCL tidak sendiri. Para kontraktor Blok Cepu juga termasuk PT Pertamina EP Cepu dan 4 Badan Usaha Milik Daerah, di bawah naungan Badan Pelaksana Kegiatan Hulu Minyak dan Gas (BPMIGAS). Berdasarkan KKS Cepu, MCL bertindak sebagai operator mewakili para kontraktor. KKS Blok Cepu ditandatangani pada bulan September 2005.

Selain melaksanakan kegiatan di Aceh dan Blok Cepu, anak perusahaan XOM juga sedang melaksanakan kegiatan pengkajian potensi di berbagai wilayah Indonesia seperti Selat Makassar, Kalimantan Selatan, Jawa Timur dan di Papua Barat.

#### **4.2.1 Mobil Cepu Ltd.**

MCL adalah anak perusahaan XOM yang bertindak sebagai operator dalam KKS di Blok Cepu. Wilayah kegiatan MCL di Blok Cepu meliputi tiga kabupaten di dua propinsi, yaitu Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Tuban di Propinsi Jawa Timur, dan Kabupaten Blora di Propinsi Jawa Tengah.

MCL memiliki tiga lokasi kantor, yaitu di Jakarta, di Cepu dan di Bojonegoro. Alasan utama pendirian kantor di lapangan adalah untuk memberikan akses lebih mudah dalam kegiatan operasional dan administrasi.

**Universitas Indonesia**



Sebagai sebuah organisasi, MCL dipimpin oleh seorang *President* dengan dibantu oleh beberapa *Vice President* yang membawahi departemen masing-masing seperti *Human Resources*, *Public & Government Affairs (P&GA)*, *Law*, *Finance*, *Operations* dan lain sebagainya.

Dalam kaitan dengan thesis ini, peneliti hanya akan fokus pada departemen P&GA saja, sebagai departemen yang bertanggung jawab terhadap kegiatan relasi perusahaan dengan publik internal maupun eksternal

#### **4.2.1.1 Public & Government Affairs MCL**

Departemen P&GA MCL bertanggung jawab terhadap segala hal yang berkaitan dengan komunikasi internal dan eksternal perusahaan, informasi mengenai perusahaan dan publik, serta hubungan/relasi dengan masyarakat. Pada dasarnya, P&GA memiliki tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan kehumasan di MCL.

Secara struktural, P&GA MCL dipimpin oleh seorang Vice President P&GA yang berkedudukan di Jakarta. Departemen ini terdiri atas lima divisi yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Untuk mengoptimalkan kegiatan operasional sehari-hari di Bojonegoro, dibentuklah sebuah organisasi dibawah struktur P&GA yang dipimpin oleh seorang External Relations Manager (ERM). ERM ini juga bertanggung jawab terhadap sebuah struktur organisasi yang memiliki hubungan fungsional konsultatif kepada para manajer divisi di Jakarta.

Sebagaimana disampaikan pada pendahuluan thesis ini, penelitian hanya akan dibatasi pada empat narasumber saja. Keempat narasumber ini dipilih atas dasar kewenangan dalam perencanaan hingga implementasi strategi komunikasi di MCL. Maman Budiman dan Nuraini Razak berdomisili di kantor MCL di Jakarta dan lebih berfokus pada kegiatan perencanaan. Sedangkan Deddy Afidick dan Feni K. Indiharti berdomisili di kantor MCL di Bojonegoro, kedua orang ini terlibat pula dalam kegiatan perencanaan dan terutama implementasi namun mengingat lokasi kerja yang langsung bersentuhan dengan konteks budaya lokal, wawancara dengan DA dan FKI menjadi elemen yang tidak dapat dipisahkan.

#### **4.3 Profil Narasumber**

Narasumber dalam penelitian ini adalah:

##### **4.3.1 Vice President Public & Government Affairs**

Nama : Maman Budiman (MB)  
Usia : 57 tahun  
Lama bekerja : 32 tahun  
Pendidikan : S1

MB lulus dari Jurusan Teknik Perminyakan Institut Teknologi Bandung pada tahun 1978. Begitu lulus, beliau bergabung dengan Mobil Oil Indonesia yang baru saja memulai produksi di Lapangan Arun. Pada tahun 2004, beliau mulai menjabat sebagai Vice President P&GA untuk afiliasi XOM di Indonesia, termasuk MCL. Dalam kegiatan sehari-hari, MB bertanggung jawab secara struktural kepada Presiden afiliasi XOM di Indonesia dan juga bertanggung jawab secara fungsional pada para manajer P&GA pada tingkat korporasi.

Universitas Indonesia

MB bertanggung jawab untuk melaksanakan segala kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan komunikasi internal maupun eksternal perusahaan, serta pula menjaga citra perusahaan di mata publik dengan tetao menjunjung tinggi kebijakan tata laksana perusahaan.

#### 4.3.2 Communications Manager

Nama : Nuraini Razak (NR)  
Usia : 29 tahun  
Lama bekerja : 4 tahun  
Pendidikan : S2

NR menyelesaikan program sarjana dan magisternya dalam bidang komunikasi massa di Australia. Sebelum bergabung dengan XOM pada tahun 2007, NR bekerja di Medco, sebuah perusahaan energi nasional. Ketika pertama bergabung, NR menjabat sebagai Communications Coordinator untuk afiliasi XOM di Indonesia. NR juga pernah menjabat sebagai Media Relations Coordinator untuk afiliasi XOM di Indonesia, dimana pada saat itu tanggung jawabnya termasuk pada segala kegiatan komunikasi dan interaksi dengan media, antara lain *media visit*, *media interview*, *radio talkshow*, *advertorial*, dan lain sebagainya.

Pada tahun 2009, NR dipercaya untuk menjabat posisi sebagai Communications Manager yang sedang kosong. Hingga saat ini, NR bertanggung jawab secara struktural kepada Vice President P&GA. Jangkauan tugas NR adalah untuk berperan aktif dalam mengontrol alur komunikasi internal dan eksternal

Universitas Indonesia

perusahaan, antara lain dengan mitra perusahaan, masyarakat, industri/organisasi lain, media, serta para pemangku kepentingan lainnya. Sebagai Communications Manager untuk afiliasi XOM di Indonesia, secara fungsional NR juga bertanggung jawab memberikan panduan kepada aktivitas divisi communications MCL di lapangan.

#### 4.3.3 MCL External Relations Manager

Nama : Deddy Afidick (DA)  
Usia : 55 tahun  
Lama bekerja : 26 tahun  
Pendidikan : S1

DA mengawali karirnya di XOM pada tahun 1984. Selama bekerja di XOM, DA telah menduduki berbagai posisi mulai dari *engineering* hingga *corporate departements*. Keterlibatan DA di MCL dimulai sejak tahun 2001 ketika beliau ditugaskan mengawali kegiatan hubungan eksternal dan melaksanakan kegiatan sosialiasi kepada masyarakat. Pada saat itu, DA juga masih menjabat sebagai manajer *Public Affairs* untuk operasi XOM di Aceh Utara. Pada tahun 2009, DA mendapatkan kepercayaan untuk menjabat sebagai ERM di Bojonegoro.

Secara fungsional, DA bertanggung jawab kepada MB dan bertugas untuk melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan hubungan eksternal MCL di lapangan.

#### 4.3.4 MCL Communications Coordinator

Nama : Feni K. Indiharti (FKI)

Usia : 30 tahun

Lama bekerja : 2,5 tahun

Pendidikan : S1

FKI mengawali karirnya di MCL pada tahun 2008. Menjabat sebagai *communications coordinator*, FKI memiliki tanggung untuk memastikan segala kegiatan komunikasi dan interaksi dengan media, antara lain *media visit*, *media interview*, *radio talkshow*, *advertorial*, dan lain sebagainya, berlangsung dengan baik di lapangan.

Secara struktural, FKI bertanggung jawab kepada DA. Namun FKI juga mendapatkan bimbingan secara fungsional dari NR.

## BAB 5

### ANALISA HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti memberikan paparan data yang bersumber dari hasil wawancara peneliti serta hasil studi dokumen yang juga peneliti laksanakan guna memperkaya hasil penelitian ini.

#### 5.1 Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Situasi

Dalam tahap perancangan program kehumasannya, Mobil Cepu Ltd. (MCL) melaksanakan sebuah tahapan riset dan analisa situasi yang menjadi awal mula proses merancang kegiatan kehumasan. Perusahaan menamakan tahap ini sebagai tahapan *assessment*, dimana perusahaan ingin memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada khalayak dapat dengan mudah dimengerti. Menurut MB:

“Ya tentu saja, karena untuk memastikan bahwa pesanyang akan kita sampaikan itu sesuai ataupun mudah dimengerti oleh stakeholder, apakah itu masyarakat ataukah itu pemerintah. Sehingga kita harus melakukan *assessment*. *Assessment* itu bisa saja dilakukan bersamaan dengan pada saat kita melakukan perencanaan program kemasyarakatan secara menyeluru. Jadi bukan hanya *focus on communication*. Jadi intinya sebenarnya melihat program kemasyarakatan secara umum. Disitu kan nantinya akan termasuk bagaimana kita berkomunikasi dengan pemangku kepentingan.” (Wawancara, 29 Oktober 2010)

Tujuan utama perencanaan yang disampaikan oleh MB sesuai pula dengan sembilan tujuan strategis proses BPEA. MB menambahkan bahwa tujuan utama dari tahapan *assessment* ini juga untuk melihat dimanakah celah-celah komunikasi

Universitas Indonesia

atau *gaps* yang mungkin ada antara perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Dengan mengetahui *gaps* ini, akan menjadi lebih mudah bagi perusahaan untuk menyusun sebuah program kehumasan yang tepat sasaran, sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga sesuai dengan hal apa yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan secara lebih luas. Menurut MB:

“Bukan. Program komunikasi ke masyarakat itu sebetulnya untuk mencoba menutup celah yang terjadi antara ketidak mengertian masyarakat ataupun ketidak mengertian perusahaan kepada masyarakat. Bagaimana menutup celah itu apakah perbedaan pemahaman, atautah *managing expectations*, itulah program komunikasi kita. Bagaimanakah caranya perusahaan menyampaikan posisi kita dan bagaimana kita juga mendengar posisi ataupun ekspektasi dari eksternal *stakeholder* kita. Ya itulah yang mungkin bisa lihat di *tool* kita, BPEA yang melakukan *assesment* atas pemahaman mereka, ekspektasi mereka dan apa ekspektasi kita dan bagaimana-nya.” (Wawancara, 29 Oktober 2010)



**Gambar 5.1.** Kegiatan Community Needs Assessment  
Sumber: Data MCL, 2007

Mendukung apa yang disampaikan oleh MB, NR juga menyampaikan bahwa proses BPEA sendiri juga membantu perusahaan dalam memahami situasi yang berada di masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan. Analisa dan riset ini dilakukan terlebih dahulu sebelum merancang program kehumasan. NR menyampaikan:

“Tentu saja. Sebelum merancang program kami terlebih dahulu melakukan riset dan analisis dari isu-isu seputar perusahaan. Perusahaan mempunyai suatu sistem yang dinamakan Best Practice in External Affairs atau BPEA. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisa isu, dan merancang program yang akan dilakukan untuk menyelesaikan isu-isu tersebut.”  
(Wawancara, 14 November 2010)

FKI yang menjalankan fungsi koordinasi kehumasan di Bojonegoro juga mengindikasikan hal yang sama. FKI menyatakan bahwa dalam merancang program kehumasan, perusahaan akan tidak bisa lepas dari isu yang sedang berkembang di masyarakat. Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari di lapangan, FKI cenderung menempuh metode yang lebih informal dan berdasar pada interaksi langsung dengan masyarakat secara luas. Tujuannya sama, yaitu bagaimana perusahaan dapat merencanakan dan juga melaksanakan program kehumasan yang efektif, sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan juga masyarakat. Menurut FKI:

“Kita tidak bisa lepas dari isu yang sedang ada. Yang sedang dibicarakan banyak masyarakat di sekitar wilayah operasi MCL itu. Karena dari situ kita akan bisa melakukan apa yang tepat.. upaya apa yang tepat untuk bisa *address* isu itu. Jadi itupun juga menguntungkan bagi perusahaan karena dengan meminimalkan resiko dan sebagainya yang berkembang, akan memberikandan menjaga reputasi yang baik, yang positif bagi perusahaan itu sendiri.” (Wawancara, 11 November 2010)

Universitas Indonesia



Jika demikian, maka sebenarnya apa yang dilakukan oleh MCL dalam melaksanakan *assessment* ini lebih pada upaya mengetahui bagaimana sebenarnya pandangan masyarakat tentang perusahaan, dan juga sebagai sebuah upaya bagi perusahaan akan memandang masyarakat. Coernelisen (2009) mengatakan bahwa sebenarnya penentuan strategi komunikasi tidak dapat dipisahkan dari bagaimana sebenarnya sebuah organisasi ingin memposisikan diri dalam setiap para pemangku kepentingannya.

Dalam melakukan *assessment* ini, perusahaan ternyata tidak melakukannya sendiri. *Assessment* dilakukan oleh perusahaan dengan menggandeng lembaga independen, baik itu dari universitas maupun lembaga swadaya masyarakat. Salah satu bentuk kegiatan *assessment* yang dilakukan oleh perusahaan dan telah disyaratkan oleh Pemerintah Indonesia –sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 27 Tahun 1999– adalah dengan melalui penyusunan dokumen Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL). Dokumen AMDAL sendiri adalah sebuah kajian komprehensif mengenai dampak besar dan penting suatu usaha dan/atau kegiatan yang direncanakan pada lingkungan hidup, yang diperlukan bagi proses pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha dan/atau kegiatan di Indonesia. yang memberikan informasi atas hal-hal yang mungkin terdampak dari setiap aspek kegiatan perusahaan –termasuk didalamnya aspek sosial-ekonomi dan sosial-budaya masyarakat (Wikipedia, 2010). Menurut DA:

“Analisa itu semua sebenarnya sudah tercover di studi AMDAL, Disitu ada satu section yang namanya *socio-economy*. Disitu mencakup segala bentuk kekhawatiran, harapan kemudian juga

Universitas Indonesia

usulan dari badan pihak ketiga independen yang ditunjuk untuk melakukan studi AMDAL, apa sajakah yang harus dilakukan untuk mengurangi dampak itu.. (Wawancara, 12 November 2010)

Selain melaksanakan studi AMDAL, MCL juga pernah melaksanakan sebuah *community needs assessment* (CNA) yang lebih komprehensif pada tahun 2001. Dalam wawancaranya DA menyampaikan bahwa CNA ini dilakukan juga melalui *focus group discussion* bersama para pemerintah, masyarakat dan juga semua pihak yang terkait (dalam wawancara, 12 November 2010). DA juga mengungkapkan pentingnya analisa yang dilakukan secara eksternal, karena jika sebuah analisa hanya dilakukan secara internal, maka tidak akan bisa menjangkau kepentingan masyarakat secara optimal.

Dalam wawancara terpisah dengan MB juga terungkap bahwa ternyata hasil-hasil *assessment* ini kemudian menjadi dasar bagi penyusunan BPEA sebagai sebuah alat terintegrasi yang memberikan perhatian pada usaha menjalin hubungan eksternal yang positif. Menurut MB:

“Dari hasil *assessment* di luar kita bikin analisa. Dimana itu kita namakan BPEA, yang berfungsi sebagai alat kami untuk mengevaluasi strategi dalam hal komunikasi, dalam hal *relationship*, dalam hal bagaimana kita menutup celah yang muncul dari hasil analisa itu. Misalnya *interest* mereka ini, *interest* kita ini, nah berarti kan ada celah yang harus kita tutup tanpa harus melanggar misalnya batas-batas yang kita punya maupun dari masyarakat itu sendiri.” (Wawancara, 29 Oktober 2010)

Dari ulasan dan data yang ditemukan peneliti pada bagian ini, maka dapat dianalisa bahwa:

Universitas Indonesia

- Berbagai usaha dilakukan sebagai bagian dari tahapan analisa situasi, baik itu studi secara eksternal maupun studi secara internal (BPEA)
- Analisa situasi digunakan oleh perusahaan sebagai usaha mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan juga kebutuhan perusahaan
- Adanya perbedaan antara ekspektasi masyarakat dan ekspektasi perusahaan disebut sebagai *gaps* atau celah dalam hal pemahaman. Kesamaan pemahaman inilah tujuan utama dari segala kegiatan kehumasan.

## 5.2 Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Organisasi

Bagian yang tidak dapat dipisahkan dari tahapan perancangan program kehumasan adalah analisa organisasi. Sebuah analisa mengenai kondisi organisasi, akan memberikan gambaran mengenai posisi perusahaan saat ini. Dari paparan pada bagian analisa situasi, nampak bahwa MCL memandang penting usaha untuk melakukan identifikasi kebutuhan perusahaan.

Dalam wawancaranya, MB mengatakan bahwa posisi organisasi dalam pelaksanaan program kehumasan telah jelas, yaitu bagian dari strategi bisnis.

Menurut MB:

“Program-program yang kita lakukan, program kehumasan dalam arti kehumasan ataupun program kemasyarakatan itu memang itu bagian dari strategi bisnis kita. Jadi memang itulah pandangan perusahaan, bukan hanya pandangan kita. [...] Karena di corporate sendiri, corporate level, urusan eksternal stakeholders itu adalah bagian dari yang terpenting di dalam hal menyusun suatu strategi

Universitas Indonesia

perusahaan begitu. Termasuk didalamnya adalah program kemasyarakatan dan kehumasan ini.” (Wawancara, 10 November 2010)

Dalam wawancaranya, NR menyampaikan bahwa di MCL, humas dipandang sebagai bagian yang sama pentingnya dengan bagian bisnis yang lain, bahkan menambahkan apa yang disampaikan oleh MB, bukti keseriusan perusahaan adalah diikuti sertaikannya departemen P&GA dalam proses pengambilan keputusan bisnis. NR menyampaikan:

“Perusahaan kami memandang program kehumasan dengan serius. Kami merasa beruntung bahwa manajemen perusahaan, bahkan dari kantor korporat pusat kami di Dallas, sangat memandang program kehumasan adalah bagian dari bisnis yang sangat penting. Salah satu contohnya, departemen kami, Public and Government Affairs, di dalam struktur perusahaan sama pentingnya dengan bagian bisnis yang lain, humas diakui di jajaran manajemen dan selalu diikuti sertakan dalam melakukan keputusan perusahaan.” (Wawancara, 14 November 2010)

Mendukung apa yang telah disampaikan oleh MB dan NR, FKI juga menyampaikan bahwa kebijakan perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam pelaksanaan program kehumasan. Menurut FKI:

“Tapi keefektifan dari program kehumasan ini juga harus didukung pula secara internal oleh perusahaan. Kebijakan manajemen pada top level manajemen itu juga menjadi elemen yang sangat penting supaya program kehumasan ini bisa berjalan.” (Wawancara, 11 November 2010)

Dari hasil wawancara juga nampak bahwa sebenarnya MCL telah memiliki sebuah sistem yang mengatur kegiatan kehumasan. FKI menyebut sebuah sistem ini sebagai *Procedure & Guideline Manual* (PGM) yang juga berfungsi untuk memastikan bahwa pelaksanaan program kehumasan di

Universitas Indonesia

perusahaan sesuai dengan standar perilaku bisnis dan kebijakan perusahaan.

Menurut FKI:

“Karena bagi kami proses itu sama pentingnya dengan hasil. Sehingga kami pun juga mengedepankan untuk melakukan prosedur dan proses yang sudah diatur dalam kebijakan policy perusahaan, dimana itu juga sangat vital bagi eksekusi dalam program kehumasan itu sendiri. Jadi memang saling melengkapi.” (Wawancara, 11 November 2010)

Salah satu GP dalam BPEA adalah *leadership* yang menjadi tolok ukur komitmen manajemen dalam partisipasi aktif dalam kegiatan kehumasan. Adanya GP ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk memasukkan faktor komitmen manajemen dalam perencanaan program kehumasan, sebagaimana telah disampaikan oleh MB, bahwa program kehumasan merupakan bagian terintegrasi dari strategi bisnis perusahaan.

Dalam wawancara berikutnya, NR menyampaikan bahwa bagi organisasi MCL, pelaksanaan program kehumasan memiliki peranan penting bagi kelangsungan pelaksanaan bisnis perusahaan dan juga menjaga keharmonisan antara perusahaan dengan masyarakat sekitarnya. NR menjelaskan:

“Pada dasarnya program kehumasan dilaksanakan untuk menunjang program dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan kami. Walaupun tujuan bisnis bisa berbeda-beda, namun pada dasarnya program humas bertujuan untuk membina hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan stakeholdernya – internal dan external ---- dan juga membentuk citra yang positif. Dengan hubungan harmonis, hopefully kami sebagai perusahaan yang beroperasi di daerah tersebut, bisa mendapat restu atau license to operate dari masyarakat mau pun pemerintah.” (Wawancara, 14 November 2010)

Dari sini nampak bahwa sebenarnya pelaksanaan program kehumasan yang dilaksanakan oleh perusahaan juga tidak bisa lepas dari kepentingan bisnis pula. Dari studi pustaka ditemukan bahwa selain CNA, dokumen BPEA juga memiliki sebuah elemen yang dinamakan *Business Needs Assessment*, yang berfungsi untuk melihat tujuan bisnis jangka panjang perusahaan.

### 5.3 Mobil Cepu Ltd. dan Analisa Publik

Bagi MCL, publik adalah bagian yang amat penting dalam menjalankan kegiatan bisnis. Dari wawancara dengan beberapa narasumber, tersampaikan bahwa perusahaan ingin menjadi tetangga yang baik bagi publik yang berada di sekitar wilayah operasinya. MCL ingin masyarakat mendapatkan manfaat yang semaksimal mungkin dari kehadiran perusahaan, sesuai dengan kebutuhan mereka. Dan bagi perusahaan sendiri, melakukan analisa publik tentunya akan memberikan manfaat pula dalam mendapatkan sebuah *license to operate*.

Dari hasil wawancara dengan narasumber nampak bahwa MCL juga telah melaksanakan studi mendalam mengenai kondisi publik. Seperti yang telah disampaikan oleh DA pada bagian terdahulu, analisa publik ini termasuk pula dalam cakupan studi AMDAL yang disyaratkan Pemerintah Indonesia. Selain itu, berbagai upaya lain juga dilakukan perusahaan seperti *community needs assessment* dan *stakeholders perception survey*. Tujuannya adalah untuk lebih baik mengerti kondisi masyarakat di Bojonegoro guna mengoptimalkan pelaksanaan program kehumasan. MB menyampaikan:

Universitas Indonesia

“Target kita banyak, *stakeholder* kita semuanya dianggap penting termasuk pemerintah. Pemerintah daerah, meskipun itu namanya wakil rakyat, DPR itu dianggap juga sebagai pemerintah. Kemudian yang kedua NGO, media, itulah publik yang menurut kami sangat penting. Kemudian pemuka-pemuka masyarakat, dalam hal ini misalnya pesantren, dan lain-lain, itu *stakeholder* yang penting juga. Dan masyarakat umum. Jadi seluruh *stakeholders* itu sangat penting bagi kita, sehingga target kita memang mereka itu.” (Wawancara, 10 November 2010)

MB juga menegaskan, bahwa posisi publik itu sangatlah penting bagi perusahaan, karena harapan perusahaan adalah agar dapat tercipta sebuah *mutual understanding*, terutama ketika berkaitan dengan kepentingan perusahaan dan juga kepentingan publik. MB menambahkan:

“Sangat.. Sangat penting. Karena tanpa dukungan atau tanpa pemahaman dari semua yang punya kepentingan terhadap aktifitas perusahaan kita, itu dapat mempengaruhi aktifitas perusahaan sendiri. Dalam hal ini bisnis mencari energi.” (Wawancara, 10 November 2010)

Apa yang disampaikan oleh MB tersebut juga menunjukkan bahwa sebagai sebuah perusahaan energi, sangatlah penting bagi perusahaan untuk mendapat dukungan dan pemahaman dari masyarakat. Kondisi yang terjadi saat ini adalah masyarakat seringkali menjadi apriori ketika mengetahui sebuah perusahaan baru masuk di daerahnya. Samovar et.al. (2007), menunjukkan contoh kebutuhan akan sumber daya alam tertentu seperti minyak, air dan makanan dapat menjadi salah satu penyebab awal mula terjadinya hubungan antar budaya.

Nampaknya demikianlah yang dialami oleh sebagian perusahaan ekstraktif. Sebagai sebuah perusahaan ekstraktif, masalah yang kemudian seringkali timbul

Universitas Indonesia

adalah perusahaan dianggap mengeksploitasi kekayaan alam di sebuah daerah saja, kadang tanpa disadari manfaat yang dibawa oleh sumber daya alam yang dikembangkan tersebut.

Dalam wawancara, FKI juga menyampaikan bahwa tantangan terbesar bagi operasi perusahaan, adalah kondisi masyarakat yang apriori. Kondisi ini dipengaruhi oleh beberapa hal, antara lain ketidaktahuan masyarakat dan karakter masyarakat sendiri. Berdasarkan pengalamannya, FKI menyampaikan bahwa butuh kesabaran dan juga pemahaman yang baik atas kondisi masyarakat Bojonegoro untuk pada akhirnya perlahan mencapai kesepakatan mengenai manfaat keberadaan perusahaan di Bojonegoro. FKI menyampaikan:

“Pada awal kami memasuki wilayah Bojonegoro itu masih banyak penolakan, resistensi dari warga, karena mereka apriori atau curiga.. jangan jangan perusahaan ini hanya mengambil sumber daya alam saja, tapi tanpa memperhatikan kesejahteraan lingkungan sekitar. Nah tetapi dengan sosialisasi terus menerus, dengan pendekatan kepada stakeholders MCL, melalui pemerintah kabupaten setempat, lalu sampai ke tingkat bawah, ke dinas sampai ke level kecamatan dan kepala desa, itu kami harapkan agar persepsi yang kurang tepat terhadap perusahaan bahwa kita hanya mengambil keuntungan dari usaha eksplorasi dan operasi di Blok Cepu ini itu, lambat laun mereka makin memiliki pemahaman yang komprehensif.” (Wawancara, 11 November 2010)

MB menyampaikan bahwa pada dasarnya masyarakat di Bojonegoro adalah masyarakat yang baik. Menurut sejarah perkembangan, sebagai daerah yang kaya akan sumber daya alam minyak dan gas, masyarakat di wilayah Bojonegoro dan sekitarnya telah lama berinteraksi dengan kegiatan pengembangan dan produksi minyak dan gas. Namun demikian, karena begitu kuatnya kepentingan politis dibalik industri energi ini, seringkali malahan masyarakat tidak mendapatkan keuntungan yang maksimal dari produksi minyak

Universitas Indonesia



dan gas ini. Bahkan resistensi itu dirasakan sangat kuat sejak awal masuknya MCL ke Bojonegoro itu sebenarnya adalah resistensi dari masyarakat yang khawatir bahwa kehadiran perusahaan tidak memberikan manfaat apapun bagi mereka. MB menyatakan:

“Tapi pada saat dulu kita punya konflik dalam hal siapa yang harus mengelola Blok Cepu antara misalnya ExxonMobil dengan Pertamina, kemudian disitu dipolitisir oleh politikus-politikus di Jakarta. Padahal sebenarnya penolakan-penolakan yang ada di media ataupun di dalam pembicaraan elit politik, itu hanya *for political interest* aja. Ternyata pada saat misalnya ada dikerahkan demo kesana itu kan masyarakat setempat yang menolak kehadiran politikus politikus itu atau orang orang yang bertujuan untuk politik. Karena mungkin mereka merasa ada harapan ya, dengan masuknya ExxonMobil karena selama selama sekian puluh tahun itu mereka tidak pernah merasakan adanya benefit dari operasi migas disana.” (Wawancara, 10 November 2010)

Mendukung apa yang disampaikan oleh MB, DA juga menyampaikan hal yang sama, bahwa memang pada awalnya resistensi masyarakat tersebut sangat kuat disana karena banyak kepentingan yang melatar belakangi. Namun setelah secara perlahan masyarakat melihat langsung manfaat yang didapatkan dari kehadiran perusahaan, kondisinya menjadi jauh lebih baik. DA juga menambahkan bahwa Bojonegoro sempat berada di posisi ke lima sebagai kabupaten termiskin di Propinsi Jawa Timur, namun dengan kerjasama yang terbina selama ini, Bojonegoro bisa meningkatkan posisinya keluar dari 10 kabupaten termiskin di Bojonegoro.

Namun demikian, FKI memberikan sudut pandang yang berbeda dari kondisi masyarakat terutama yang berada langsung di sekitar daerah operasi. Resistensi masyarakat di daerah tersebut lebih pada keinginan untuk turut terlibat

dalam kegiatan bisnis perusahaan, entah itu sebagai tenaga kerja, sebagai mitra usaha, hingga sebagai supplier. Namun demikian, tuntutan masyarakat tidak dapat begitu saja dipenuhi oleh MCL, karena mengenai lapangan pekerjaan dan lain sebagainya sesungguhnya bukan hanya tanggung jawab MCL, namun juga tanggung jawab bersama dari semua pihak termasuk pemerintah daerah dalam hal ini. FKI menyampaikan:

“Jadi perusahaan dan warga masyarakat bisa berdampingan bersama sama untuk maju, untuk lebih bisa membantu mengupayakan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dan yang penting adalah, peningkatan kesejahteraan masyarakat itu bukan hanya tanggung jawab perusahaan semata, dan bukan tanggung jawab warga masyarakat semata atau tanggung jawab pemerintah semata, tetapi tanggung jawab bersama.” (Wawancara, 11 November 2011)

Dalam bagian lain wawancaranya FKI juga menambahkan bahwa kondisi kultural masyarakat membawa tantangan tersendiri bagi kegiatan operasi perusahaan. Menurut FKI, masyarakat Bojonegoro memiliki karakter yang menunjukkan ciri khas Budaya Samin. Budaya ini merupakan sebuah budaya kolektif masyarakat yang terbentuk sebagai wujud perlawanan terhadap penjajahan. FKI menyebutkan:

“Pandangan orang mengenai orang-orang di Bojonegoro itu ada sebagian yang samin gitu ya. Masyarakat samin itu yang ya sudah pokoknya ini.. aku maunya ini.. *pokoke.. pokoke* kalau tanahku nggak dibeli seharga duaratus ribu misalkan, aku nggak akan jual tanahku.” (Wawancara, 11 November 2010)

DA pun setuju dengan karakter masyarakat Samin ini. Namun demikian, dengan pendekatan terus menerus dan juga komunikasi yang konsisten, masyarakat dapat memiliki pemahaman yang atas aktifitas perusahaan. Lain pula

yang dirasakan oleh MB. Pengalaman beliau menunjukkan bahwa bagi perusahaan, terutama bagi para ekspatriat ketika berkomunikasi dengan pemerintah ataupun pemuka masyarakat setempat adalah Budaya Jawa yang juga sangat kuat. MB menyampaikan:

“Jadi mereka lebih mengekspresikannya itu dengan Jawa style. Jadi we need to be careful on that. Dan itu yang sebetulnya secara simbol contoh yang paling simple seperti itu. Jadi culture itu kita harus mengerti betul terhadap culture Jawa nya, dimana kalau ini sebagai perusahaan multinasional, dimana kadang kadang orang ekspat itu nggak gerti, Jadi kadang waktu pemerintah sana bilang iya, nggih, nggih, namun padahal dari isyarat yang lain bahwa itu sebetulnya bukan.” (Wawancara, 10 November 2010)

Bagi FKI, pengetahuan yang komprehensif mengenai publik perusahaan akan sangat berguna untuk menentukan metode dan pendekatan apa yang paling tepat dilaksanakan. Selain mengetahui karakter dan kepentingan publik, secara strategis, pengetahuan terhadap kondisi demografis publik juga sangat membantu ketika perusahaan akan melaksanakan program kehumasan. FKI menyampaikan:

“Bayangkan ada 7.000 kepala keluarga hanya di dua kecamatan, bahkan di satu kecamatan. Nah kita menyasarnya, targetnya adalah melalui pemerintah setempat, kemudian melalui lembaga swadaya masyarakat, NGO lokal, lalu juga yang berperan penting untuk memberikan informasi ke level bawah itu juga dari media itu sendiri.” (Wawancara, 11 November 2010)

Dalam melaksanakan analisa publik, MCL tidak hanya melaksanakannya sendirian. Disamping pelaksanaan CNA yang termasuk salah satu elemen BPEA, MCL juga melaksanakan analisa publik bersama dengan NGO maupun universitas. Tujuan dari keterlibatan pihak ketiga ini adalah untuk memberikan

Universitas Indonesia

gambaran yang lebih obyektif mengenai kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah perusahaan beroperasi. MB menyampaikan bahwa analisa publik semacam ini dilakukan terus menerus seiring dengan perkembangan perusahaan. Demikian pula yang disampaikan oleh FKI, analisa publik yang dilakukan oleh lembaga mitra ini juga akan sangat membantu perusahaan dalam menentukan program kehumasan yang paling tepat sesuai dengan kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan. Menurut FKI:

“Kami memetakan, kami memetakan setiap stakeholders yang selalu, yang senantiasa berinteraksi dengan kami. Caranya kita dengan melakukan analisa, kita pernah melakukan waktu itu, *cluster program*. Yaitu pelatihan kepada kepala desa itu. Nah, itu sebagai salah satu upaya untuk melakukan pemetaan publik dan pemangku kepentingan perusahaan, yang mana itu publik warga masyarakat sendiri melalui kepala desa. Jadi *cluster-cluster* itu kita petakan, kita identifikasi kegiatan ataupun daerah pimpinannya siapa, kemudian wilayahnya bagian mana, secara geografis.. kemudian kira-kira disusun program apa sih yang paling dibutuhkan di wilayah itu, di cluster itu.” (Wawancara, 11 November 2010)

Lebih jauh, DA dan MB menambahkan bahwa dalam melaksanakan program kemasyarakatan, semangat yang dibawa oleh perusahaan adalah semangat kemitraan dengan masyarakat, dimana program kehumasan dan pengembangan masyarakat yang dilaksanakan, fungsinya bukan sebagai pengganti program yang telah ada dalam rencana pemerintah, namun sifatnya lebih pada komplemen atas program-program yang telah dirancang. Maka dari itu konsultasi dan koordinasi secara terus menerus dengan pemerintah setempat juga memegang sebuah peranan penting dalam perencanaan program kehumasan. MB menambahkan:

“Dan dari segi pemerintahan misalnya, *you need to understand* mereka punya prioritas apa. Jadi kalau kita berkomunikasi dengan mereka, dengan pengetahuan itu, itu jadi *nyambung*. Sehingga memudahkan kita untuk mengarahkan, ini lho posisi kita. Ini yang bisa kita misalnya kerjasama dengan baik, memberikan pengertian-pengertian itu.” (Wawancara, 10 November 2010)

Pada lingkup yang lebih kecil, pada tatanan masyarakat desa, FKI menambahkan bahwa program kehumasan dan kemasyarakatan juga dilaksanakan berdasarkan pada kearifan lokal dan juga selaras dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa (RPJMDes). Menurut FKI:

“Dan tentunya juga, jangan lupa bahwa didesa itu ada RPJMdes, rencana pembangunan jangka menengah desa. Itu juga sangat penting, untuk membantu perusahaan dalam menyusun program pemberdayaan masyarakatnya. Karena kami ini tidak ingin tumpang tindih peran, bertumpang tindih peran dengan pemerintah setempat. Bahkan program kemasyarakatan MCL ini melengkapi.. melengkapi apa yang sudah diprogramkan oleh pemerintah itu sendiri. Kita tidak ingin mengambil alih peran pemerintah, tapi sebagai pelengkap dan juga kita membantu masyarakat untuk memajukan wilayah sendiri. Ibaratnya kita ngak ingin memberi ikan, tapi kita memberi kail. Dan juga yang menentukan maju tidaknya suatu wilayah itu ya tergantung warga masyarakatnya sendiri.” (Wawancara, 11 November 2010)

Dari ulasan mengenai analisa publik tadi, dapat dianalisa beberapa hal sebagai berikut:

- MCL telah melakukan berbagai analisa publik, baik itu dilakukan sendiri sebagai bagian dari proses BPEA, maupun bagian dari studi AMDAL.
- Hasil dari analisa publik itu digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan pemahaman lebih baik atas kondisi sosio-ekonomi dan

sosio kultural publik di sekitar wilayah operasi perusahaan. Pada akhirnya, pengetahuan atas kondisi-kondisi ini akan membantu perusahaan dalam berkomunikasi dengan publik.

- Analisa publik sekaligus membantu perusahaan untuk memastikan bahwa program kehumasan yang dilaksanakan tidak menggantikan peran pemerintah, namun sebagai komplemen.
- Perusahaan menggunakan hasil analisa publik untuk lebih baik memahami kebutuhan dan kepentingan publik di suatu daerah, yang pada akhirnya membantu perusahaan menyusun strategi bisnis.

#### 5.4 Mobil Cepu Ltd. dan Perbedaan Budaya

Perbedaan antarbudaya dapat terjadi dalam berbagai konteks kegiatan, termasuk dalam konteks bisnis global. Dimana perusahaan melaksanakan kegiatan bisnisnya di suatu daerah lain, dan seperti telah disampaikan sebelumnya tentunya kegiatan bisnis ini juga membutuhkan kegiatan komunikasi dengan para pemangku kepentingan.

MCL sebagai sebuah perusahaan global juga mengalami hal yang sama. Telah disampaikan pada bagian sebelumnya, bahwa MCL melakukan analisa terhadap kondisi masyarakat, dan dari situlah perusahaan kemudian dapat lebih baik mengerti kondisi masyarakat dan pada akhirnya program kehumasan juga dapat dilaksanakan dengan lebih efektif. MB menjelaskan:

“Kebudayaan tentu saja kita di dalam prinsip kita beroperasi di satu negara itu, kita akan menghormati *culture*, menghormati budaya dari satu bangsa, dari satu daerah, dimana kita ada. Yaitu menghormati, sehingga dalam segala tindak-tanduknya, kita mesti

Universitas Indonesia

memasukkan itu kedalam program-program kita.” (Wawancara, 29 Oktober 2010)

FKI menambahkan:

“Kita merancang program itu, kita menghormati perbedaan budaya yang ada, kita saling respect ya. Kita sangat mengedepankan respect terhadap budaya lokal. Karena bagaimanapun kearifan lokal, warga masyarakat dimana kami beroperasi itu adalah menjadi pilar bagi warga itu untuk mereka melakukan kegiatan sosio ekonominya. Nah itu kita junjung tinggi.” (Wawancara, 11 November 2010)

Dari paparan tersebut, dapat dianalisa bahwa MCL sebagai sebuah perusahaan global juga memandang perbedaan budaya sebagai faktor utama dalam memastikan agar komunikasi dapat berjalan dengan efektif. Powers dan Lowry (1979), Neulip (2006) menuliskan bahwa untuk menjadi kompeten dalam komunikasi antarbudaya, komunikator haruslah memiliki kepekaan terhadap simbol-simbol verbal dan non-verbal yang disampaikan kepada komunikan. Paparan mengenai kompetensi budaya MCL akan dijelaskan pada bagian 5.1.4.

Berkaitan dengan status MCL sebagai organisasi global. Beaver dan Varner dalam Samovar, et. Al (2007, p.6) mengindikasikan apa yang disebut sebagai *global economy*, dimana sebuah organisasi terlibat dalam kegiatan komunikasi lintas budaya, yang disebabkan oleh kegiatan bisnis dan mencari sumber daya di sebuah negara asing, atau memiliki tenaga kerja yang berasal dari beragam latar belakang budaya.

Menanggapi hal ini, MB dalam wawancara mengatakan bahwa itulah sebabnya analisa publik menjadi sangat penting bagi perusahaan. Kegiatan analisa publik dapat memberikan masukan yang sangat berharga bagi perusahaan

Universitas Indonesia

terutama untuk menyesuaikan program kehumasan dengan kondisi masyarakat di suatu daerah baru. Menurut MB:

*“Company sangat atau korporasi sangat mengerti betul itu akan berhubungan dengan bermacam-macam culture, bermacam-macam kebiasaan dan sebagainya gitu ya. Untuk itulah dipastikan bahwa feedback ataupun input-input mengenai satu daerah dimana kita akan beroperasi, jadi bukan hanya Indonesia saja. Jadi apakah itu Indonesia, apakah itu di Afrika, apakah itu di Arab, itu assessment mengenai daerah dimana kita akan masuk itu sangat penting. [...] We need to understand the situation of the area yang kita akan masuk.”* (Wawancara, 10 November 2010)

Secara lebih praktis, NR menyampaikan bahwa bagi perusahaan, perbedaan budaya sebagai sebuah hal yang penting diketahui oleh perusahaan. Gunanya adalah agar MCL dapat menentukan saluran komunikasi apa yang paling tepat dilakukan di daerah operasinya. Salah satu saluran komunikasi yang dimanfaatkan oleh MCL adalah penggunaan kesenian lokal sebagai alat bantu dalam menyampaikan pesan perusahaan kepada masyarakat. NR menyampaikan:

*“Dimana saja kami beroperasi, kami selalu menghormati budaya dan tradisi lokal. Bahkan lebih spesifik lagi, seperti yang saya katakan tadi, lokasi operasi kami di Indonesia sendiri stretch dari Aceh ke Jawa Timur sampai ke Papua, tentunya masing-masing dengan budaya lokalnya yang berbeda. Kami menyesuaikan program kami dengan budaya daerah dimana kami beroperasi. Contohnya di Jawa Timur dan Jawa Tengah, kami menggunakan medium ‘kesenian wayangan dan ketoprak sebagai salah satu cara untuk menyampaikan pesan kami ke masyarakat sekitar.”* (Wawancara, 14 Oktober 2010)

Berkembang dari apa yang disampaikan oleh NR, DA juga menyampaikan bahwa penggunaan kesenian lokal ini sangat efektif dalam menyampaikan pesan-pesan perusahaan secara masif kepada banyak masyarakat dari semua kalangan. Mulai dari kalangan pemerintah sampai masyarakat biasa. FKI menambahkan,

Universitas Indonesia



bahwa program yang dinamakan *art show* ini dilaksanakan paling tidak satu tahun sekali di masing-masing kabupaten tempat MCL beroperasi. Pesan-pesan yang disampaikan tidak bersifat *hard selling* namun lebih pada penyampaian strategis, mulai dari pesan-pesan bagaimana kehadiran MCL dapat memberi manfaat bagi masyarakat sekitar, sampai pada pesan-pesan keselamatan kerja dan kesejahteraan masyarakat di sekitar wilayah operasi MCL. Bahkan seringkali para seniman tersebut menyampaikan pesan-pesan yang dapat memberikan semangat kepada masyarakat. FKI menjelaskan:

“Selama ini ya yang paling cocok itu ya art show yang dilaksanakan saat ulang tahun kabupaten itu. Banyak masyarakat yang datang. Mungkin juga karena mereka menganggap ini seperti sebuah festival gitu. Banyak yang berjualan. Kemudian kalau wayang itu sampai pagi, ya mereka *enjoy* aja sampai pagi. Kadang-kadang Pak Bupati juga ikut menonton bersama manajemen MCL yang lain. Nah, kalau Pak Bupati belum pulang, kan anak buahnya juga nggak ada yang berani pulang. Tapi intinya, art show, entah itu ketoprak, wayangan kyai kanjeng, atau apapun, itu saya menilai sangat efektif untuk menyampaikan pesan perusahaan. Kami juga nggak sifatnya jualan kok. Kadang sedikit-sedikit pak dalangnya memasukkan perusahaan. Pernah ada yang ceritanya Semar ingin kerja di MCL, tapi kata Bagong, Semar harus pinter kalau mau kerja di MCL. Nah, pesan-pesan seperti itu yang bisa membantu *setting* ekspektasi masyarakat dan juga harapannya masyarakat jadi terpacu untuk meningkatkan kualitas pendidikan.” (Wawancara, 11 November 2011)

Berkembang dari apa yang disampaikan oleh NR, DA juga menyampaikan bahwa penggunaan kesenian lokal ini sangat efektif dalam menyampaikan pesan-pesan perusahaan secara masif kepada banyak masyarakat dari semua kalangan. Mulai dari kalangan pemerintah sampai masyarakat biasa. FKI menambahkan, bahwa program yang dinamakan *art show* ini dilaksanakan paling tidak satu tahun sekali di masing-masing kabupaten.

Universitas Indonesia



Gambar 5.2. Art Show di Bojonegoro, Emha Ainun Najib dan Kelompok Kyai Kanjeng  
Sumber: Data MCL, 2010

Selain membantu perusahaan dalam menentukan saluran komunikasi yang akan digunakan, pengetahuan terhadap budaya masyarakat di sekitar wilayah operasinya juga membantu MCL dalam menentukan program pengembangan masyarakat yang tepat dilaksanakan oleh perusahaan. Sebagai contoh, dalam wawancaranya NR dan FKI menyampaikan bahwa masyarakat Bojonegoro adalah masyarakat agraris, maka salah satu program pengembangan masyarakat yang tepat dilakukan di wilayah sekitar adalah yang berkaitan dengan pertanian dan juga peternakan. DA juga menambahkan bahwa terkadang Bupati Bojonegoro juga mengundang untuk sebuah diskusi bagaimana memajukan masyarakat di Bojonegoro, terutama dalam kaitan hasil pertanian. Dari diskusi-diskusi inilah muncul kegiatan seperti program intensifikasi pertanian singkong dan juga penggemukan dan intensifikasi peternakan sapi. DA menjelaskan:

Universitas Indonesia

“Dari hubungan baik yang terjalin, kadang Pak Bupati juga ngobrol dengan saya. Gimana ya Pak Deddy, supaya masyarakat itu nggak selalu bergantung sama minyak? Minyak itu kan milik negara, Bojonegoro itu nggak bisa maju kalau hanya bergantung pada minyak. Saya ingin masyarakat juga berkembang. – Nah dari diskusi-diskusi seperti itulah kemudian muncul ide-ide untuk mengembangkan potensi lokal di Bojonegoro yang lama tidak tersentuh oleh APBD, tetapi berdasarkan pada potensi setempat. Akhirnya muncullah contohnya program demplot menyok dan juga sapi itu.” (Wawancara, 12 November 2010)



Gambar 5.3. Program Kandang Belajar Sapi Rakyat  
Sumber: Data MCL, 2010

Dari uraian diatas mengenai posisi MCL dan perbedaan budaya, dapat dianalisa beberapa hal sebagai berikut :

- MCL memandang penting adanya perbedaan budaya antara perusahaan dengan publiknya. Sehingga perusahaan merasa harus memahami budaya setempat.
- Dengan memahami budaya setempat, akan membantu perusahaan terutama dalam berkomunikasi dan juga menentukan program

pengembangan masyarakat apa yang tepat dilaksanakan di sekitar wilayah operasi.

### 5.5 Mobil Cepu Ltd. dan Kompetensi Komunikasi Antar Budaya

Powers dan Lowry (1979), Neulip (2006) menuliskan bahwa untuk menjadi kompeten dalam komunikasi antarbudaya, komunikator haruslah memiliki kepekaan terhadap simbol-simbol verbal dan non-verbal yang disampaikan kepada komunikan. Kepekaan ini akan memiliki pengaruh terhadap kerangka berpikir (*frame of reference*). Kedua hal itu, yaitu *field of experience* dan *frame of reference* membentuk sebuah kesamaan dalam proses komunikasi serta pemaknaan dan persepsi terhadap hal-hal tertentu (*sharing of meaning*).

*Sharing of meaning* yang terjadi bisa dalam banyak hal, dalam konteks gaya pakaian, cara berbicara, bahasa verbal dan non-verbal, hingga pemahaman terhadap konsep-konsep dan ideologi. Dari hasil wawancara dengan keempat narasumber, mereka semua juga mengakui pentingnya pengetahuan dan kepekaan atas simbol-simbol verbal dan non-verbal.

Walaupun DA menyatakan bahwa masyarakat di Bojonegoro juga telah dapat menggunakan Bahasa Indonesia dengan baik, Bahasa Jawa dan pengetahuan atas kearifan lokal itu akan sangat membantu terutama dalam kegiatan komunikasi informal. Senada dengan yang disampaikan oleh DA, FKI juga mengatakan bahwa Bahasa Jawa digunakan untuk mempermudah penyampaian pesan saja. FKI menyampaikan:

Universitas Indonesia

“Kadang-kadang kalau diperlukan untuk lebih memahami atau untuk lebih mempermudah pembicaraan itu juga kadang kadang kita sampaikan dalam bahasa Jawa juga.” (Wawancara, 11 Oktober 2010)

MB, DA dan NR yang bukan berasal dari latar belakang Budaya Jawa menyampaikan bahwa pada awalnya mereka mengalami kesulitan namun mereka dapat beradaptasi. DA mendapatkan kesempatan lebih baik untuk mempelajari Bahasa Jawa ketika mulai ditugaskan di Bojonegoro. Bahkan dalam wawancara bersama peneliti, DA beberapa kali menggunakan istilah-istilah khas Bojonegoro. NR juga mengakui bahwa pengetahuan bahasa setempat akan sangat membantu dalam pelaksanaan program kehumasan, dan untuk lebih memahami kondisi masyarakat setempat dan budayanya, NR akan berdiskusi dan meminta masukan dari rekan sekerja yang berada di Bojonegoro seperti FKI. NR menyampaikan:

“Kami selalu berusaha memahami kultur masyarakat Bojonegoro, salah satu caranya adalah dengan berdiskusi dengan rekan kami yang berasal dari daerah Bojonegoro dan sekitarnya. Sangat membantu ya, informasi mengenai kultur, custom maupun adat lokal sangat membantu kami dalam menyusun program kehumasan.” (Wawancara, 14 Oktober 2010)

DA dan MB memiliki pengalaman tersendiri dalam interaksi dengan masyarakat Bojonegoro. Mereka mengungkapkan bahwa seringkali makna yang tersampaikan secara verbal, harus juga diamati bahasa non-verbalnya. Tidak selalu jika terucap iya artinya adalah iya. Mengenai pengalaman pertamanya dalam interaksi dengan masyarakat, DA bercerita:

“Pada tahun 2001 ketika awal kami bekerja di Bojonegoro, saya harus sosialisasi ke kepala desa untuk equipment move. Cukup alot waktu itu bagaimana saya harus meyakinkan dia bahwa perusahaan ini akan bekerja dengan aman dan prioritas utama adalah keselamatan dan kenyamanan bersama. Setelah beberapa hari bolak-balik, dia akhirnya bilang ‘ya coba saja..’. Saya senang sekali, dan tentunya hal yang membanggakan untuk segera saya laporkan ke manajemen. Saya bilang, OK we got clearance, let’s start immediately. Akhirnya tibalah waktu untuk mulai kami masukkan peralatan pengeboran melewati desa-desa di sekitar situ. Eh, kok saya tiba-tiba dapat telepon, dibilang bahwa jalanan diblok oleh masyarakat. Saya bingung dan langsung datang ke kepala desa-nya. Saya tanya baik-baik, lho pak, kemarin katanya ya coba saja, kok sekarang jalanan ditutup? Dia jawab gampang, ya coba saja kalau berani.” (Wawancara, 14 Oktober 2010)

Dari pengamatan peneliti, MCL juga telah berusaha mendekati diri dengan masyarakat di Bojonegoro dan sekitarnya dengan membuat organisasi P&GA di Bojonegoro. Dimana organisasi tersebut terdiri atas professional yang berasal dari wilayah Bojonegoro dan greater Jawa Timur. MB menyampaikan bahwa fungsi P&GA di Bojonegoro adalah sebagai perpanjangan fungsi P&GA di Jakarta yang dalam pekerjaan sehari-hari memiliki kedekatan kepada masyarakat di sekitar wilayah operasi.

Dari uraian MCL dan kompetensi komunikasi antar budaya, dapat dianalisa beberapa hal sebagai berikut :

- Kompetensi komunikasi antar budaya dibutuhkan dalam merancang program kehumasan.
- Walaupun komunikasi kebanyakan dilakukan dalam Bahasa Indonesia, pengetahuan atas kearifan dan budaya lokal akan membantu dalam memperlancar kegiatan komunikasi.

**Universitas Indonesia**

- MCL membentuk sebuah organisasi P&GA di Bojonegoro yang terdiri atas warga Bojonegoro dan greater Jawa Timur. Dengan latar belakang budaya Jawa, khususnya Jawa Timur dan lebih sempit lagi, Bojonegoro, para personel P&GA di Bojonegoro memiliki kompetensi lebih dibandingkan dengan personel P&GA di Jakarta.

## 5.6 Mobil Cepu Ltd. dan Perencanaan serta Pelaksanaan Program

### Kehumasan

Tujuan akhir dari berbagai analisa adalah dan perencanaan pelaksanaan program kehumasan yang efektif bagi perusahaan dan juga masyarakat. MCL melaksanakan perencanaan program kehumasannya secara tahunan. MB menyampaikan bahwa perencanaan program kehumasan dilaksanakan secara tahunan dengan berbekal analisa kebutuhan masyarakat dan juga analisa kebutuhan bisnis perusahaan. MB menyampaikan:

“Oleh karenanya dalam *cycle of* perencanaan itu biasanya kita lakukan tahunan. Jadi kita apa yang akan kita lakukan tahun depan berdasarkan kegiatan bisnis yang kita akan lakukan, apa aktivitas perusahaannya. Nah jadi direncanakanlah per tahun itu apa yang menjadi perencanaan, kemudian kita implementasikan berdasarkan pada perencanaan tadi. *So we'll stick to those schedule and milestones*. Jadi semuanya sudah harus terencana, kecuali nanti ada kegiatan *ad hoc* yang dibutuhkan tiba-tiba, itu harus dibicarakan kembali apakah berupa suplemen kepada programnya atau malah bisa bertolak belakang. Itu harus dikaji. Tetapi dalam hal pelaksanaan, kita punya perencanaan, kita punya *schedule, and we do it accordingly with it*. Supaya terukur nantinya.” (Wawancara, 10 November 2010).

Dalam pernyataannya tersebut, MB menggaris bawahi bahwa sebuah perencanaan program yang matang sangatlah penting, karena nantinya poin-poin dalam perencanaan itulah yang akan menjadi tolak ukur penilaian apakah sebuah program kehumasan telah berhasil atau tidak. Bagi DA, tolak ukur keberhasilan pelaksanaan sebuah program adalah ketika tidak ada hambatan bagi pelaksanaar kegiatan bisnis. NR menambahkan:

“Program kami selalu dimulai dengan *research*, mencari informasi dan fakta. Lalu dilanjutkan dengan *planning* program tersebut.. lalu mengkomunikasikan program, dan tentu saja yang paling penting evaluasi. Kami berusaha melibatkan semua unsur kehumasan di perusahaan, baik dari bagian *community relations*, *media relations*, maupun *government relations*.” (Wawancara, 14 November 2010)

Secara internal, dalam implementasi dan perencanaan, selain berpegang pada kepentingan bisnis, FKI menambahkan bahwa program-program kehumasan yang dilaksanakan oleh perusahaan juga harus berpegang pada nilai yang telah dipegang oleh perusahaan sendiri. Dalam program pengembangan masyarakat misalnya, yang menjadi acuan adalah standar fokus program pengembangan masyarakat yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya berdasarkan hasil CNA, yaitu pendidikan, kesehatan dan pengembangan ekonomi. DA menambahkan bahwa ketiga hal itulah yang diisyaratkan oleh beberapa kali analisa, sebagai kebutuhan utama masyarakat di sekitar wilayah operasi MCL.

NR menambahkan bahwa sekali lagi BPEA memegang peranan yang amat penting dalam perencanaan dan pelaksanaan program kehumasan. Menurut NR, hanya dengan BPEA-lah perusahaan kemudian dapat melihat dimanakah hubungan eksternal perusahaan saat ini, dan mau dimana perusahaan berada tahun

Universitas Indonesia



mendatang, dan pada akhirnya dapat ditentukan bagaimana caranya agar MCL menutup celah tersebut. NR menyampaikan:

“Perusahaan awalnya akan melakukan proses BPEA tadi di setiap daerah operasi kami, proses ini lalu di review setiap tahunnya, dalam proses itu kami bisa melihat apakah tujuan yang dimaksud sudah tercapai melalui suatu program. Proses ini adalah suatu proses yang selalu memerlukan review, karena harus memperhatikan situasi di dalam maupun luar perusahaan yang selalu berubah.” (Wawancara, 14 November 2010)

MB kemudian menambahkan bahwa dalam implementasi program kehumasan, BPEA menegaskan bahwa tugas hubungan eksternal bukanlah hanya tugas Departemen P&GA saja, namun merupakan tanggung jawab dari seluruh bagian perusahaan, sesuai dengan kepentingan masing-masing. MB mengambil dalam hal lingkungan hidup, makan dari Departemen *Safety, Health and Environment* akan melaksanakan tugasnya untuk berhubungan dengan instansi pemerintah terkait. MB menegaskan bahwa tugas Departemen P&GA hanyalah untuk memastikan bahwa kegiatan hubungan eksternal yang dilaksanakan oleh perusahaan dapat berlangsung sesuai dengan prinsip-prinsip etika bisnis perusahaan. Walaupun dalam pelaksanaan harian, ada beberapa kegiatan yang memang merupakan tugas dan kewenangan Departemen P&GA. MB menyatakan:

“Kegiatannya seperti apa, dan itu akan melibatkan seluruh potensi yang ada di kita. Misalnya dalam hubungan dengan pemerintah, misalnya kan. Itu bukan hanya seorang public & government affairs saja. Disitu akan ada misalnya dari business line, siapa siapa yang akan berhubungan dan dengan key messages apa. Kemudian ada bagian misalnya departemen yang memang berhubungan langsung dengan kegiatan nya sendiri,. Misalnya dalam hal safety and environment. Itu ada orang orang safety dan environment yang akan menjadi duta bagi kita untuk mengkomunikasikan posisi perusahaan, maupun objektif dari perusahaan ini. So it will involve all the components yang diperlukan untuk hal itu. Jadi public & government affairs sebetulnya managing those perencanaan itu dan pelaksanaan itu. Ya tentu saja ada bagian bagian yang memang

Universitas Indonesia

pekerjaannya kita, contoh dalam hal iklan, advertisement dan lainnya itu kan *communication tools* lain yang kita gunakan untuk mempengaruhi general public. Untuk itu kita yang melaksanakan.” (Wawancara, 11 November 2010)

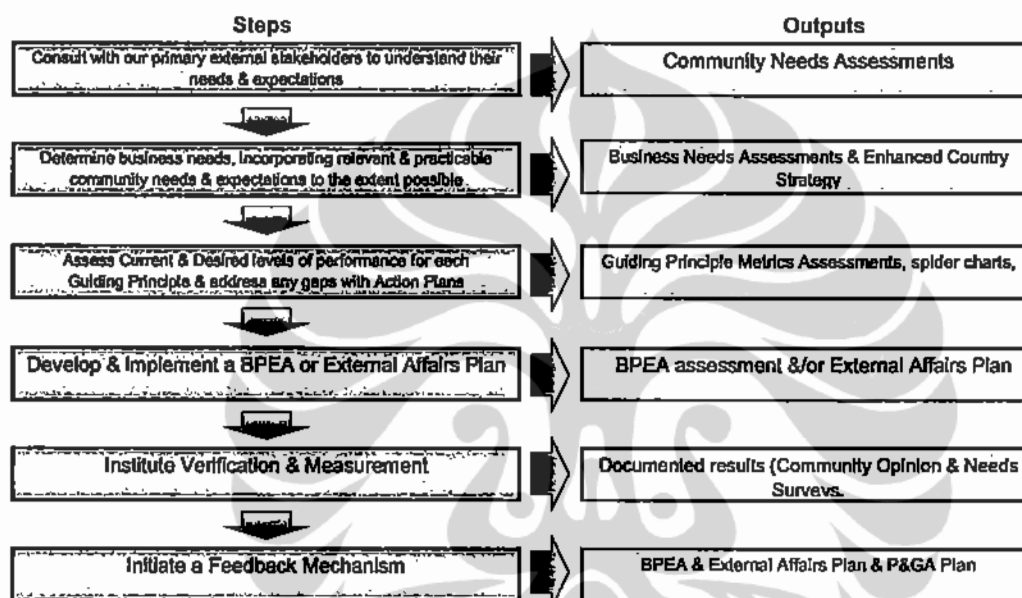
Dari paparan diatas, dapat ditarik beberapa analisa sebagai berikut:

- MCL memandang program kehumasan bukan hanya sebagai tanggung jawab satu departemen saja, namun sebagai bagian dari strategi bisnis yang harus dilaksanakan oleh seluruh bagian perusahaan.
- Alur perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi program kehumasan di MCL dilaksanakan secara tahunan. Tujuannya adalah guna mendapatkan sebuah program kehumasan yang dapat terukur baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- Tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan kehumasan di MCL adalah tidak adanya gangguan terhadap kegiatan operasi perusahaan. Tujuan ini dicapai dengan cara-cara yang tetap memperhatikan kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

### 5.7 BPEA Sebagai Alat Perancangan Kehumasan Strategis

BPEA, sebagai sebuah alat yang telah dijelaskan sebelumnya, memiliki peranan yang sangat penting dalam perencanaan sebuah program kehumasan di MCL. Hal ini tidak bisa dilepaskan dari fungsi dan tujuan BPEA sendiri yaitu sebagai sistem terintegrasi yang memberikan perhatian pada usaha menjalin hubungan eksternal yang positif.

Berawal dari kegiatan *assessment* telah dilakukan perusahaan, BPEA menjadi sebuah alat strategis untuk merancang dan mengelola hubungan eksternal, yang akan sangat bermanfaat bagi XOM dan afiliasinya dalam berinteraksi dengan masyarakat, pemerintah, media, dan juga mengembangkan muatan lokal.



Gambar 5.4. Tahapan Pelaksanaan BPEA  
Sumber: XOM BPEA Guide, 2010

Dari beberapa wawancara yang dilakukan dengan narasumber, mereka menyatakan bahwa BPEA merupakan alat utama yang digunakan oleh MCL untuk menganalisa, merancang, memantau, hingga akhirnya mengevaluasi pelaksanaan program kehumasan dalam satu periode waktu. Setiap tahun, studi BPEA dilaksanakan dengan rutin dan dengan melibatkan berbagai elemen penting dalam perusahaan mulai dari tingkat fungsional di lapangan, hingga tingkat

manajemen di Jakarta. Tujuannya adalah agar setiap pihak mendapatkan pemahaman yang sama mengenai arah dan tujuan program kehumasan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

Dari tabel 4.1. dapat terlihat bahwa pada dasarnya struktur perencanaan program kehumasan yang dimiliki MCL telah memenuhi sembilan langkah perencanaan PR yang diperkenalkan oleh Smith. Dalam struktur BPEA pun telah terdapat elemen untuk mengetahui kondisi masyarakat baik itu kondisi lingkungannya, kondisi sosial-ekonomi dan juga untuk mengetahui hal-hal apa yang penting dan menjadi perhatian utama bagi masyarakat. Peneliti tidak dapat menjabarkan secara lebih mendetail mengenai dokumen-dokumen yang menyertai BPEA karena perjanjian kerahasiaan dengan MCL. Namun secara umum dalam dokumen CNA, terdapat pula elemen yang ingin mempelajari kondisi kultural masyarakat, dan tujuannya jelas, seperti yang telah diungkapkan oleh para narasumber, untuk melancarkan pelaksanaan program kehumasan perusahaan.

Dari pengamatan peneliti dan diskusi dengan narasumber, langkah-langkah pelaksanaan BPEA assesment akan dilaksanakan menjelang kwartal keempat pada setiap tahunnya. *BPEA excersise* – sebagaimana proses ini dikenal dalam internal perusahaan – akan melalui beberapa tahapan yaitu:

- *Community Needs Assessment* – melalui format kuesioner yang telah disiapkan, melalui diskusi, konsultasi dan juga pengamatan terhadap kondisi masyarakat sekitar daerah operasi, diharapkan

Universitas Indonesia

perusahaan mendapatkan gambaran lebih mendetail mengenai kondisi masyarakat sekitar dan kebutuhan mereka.

- *Business Needs Assessment* – dalam tahapan ini, departemen P&GA sebagai pengampu BPEA, bersama-sama dengan *business line* berdiskusi untuk melihat kepentingan bisnis dan kemudian membandingkannya dengan kepentingan masyarakat, dan pada akhirnya mencoba mencari kemungkinan yang paling praktis dan menguntungkan masyarakat dan juga perusahaan.
- *Guiding Principles Assessment* – dalam tahapan ini, departemen P&GA akan melihat mengisi matrix dan *spider chart* (Gambar 5.5.), yang akan memberkian gambaran lebih jelas posisi perusahaan saat ini dalam hubungan eksternal, dan kemudian akan terlihat dimanakah terdapat *gap* yang harus ditutup.
- *Develop Action Plan* – adalah tahapan dimana perusahaan akan mencoba menyusun *action plan* atau sebuah *external affairs plan*, yang berdasar pada identifikasi *gap* yang dilakukan pada langkah sebelumnya (*guding principles assessment*).
- *Institute Verification of Action Plans* - dari berbagai *action plans* yang telah disusun, perusahaan akan merancang berbagai alat ukur yang terdokumentasi guna menentukan keberhasilan pelaksanaan program.

- *Initiate Feedback Mechanism* – adalah tahapan akhir dari siklus BPEA, dimana pada akhir tahun (atau kuartal keempat tahun berikutnya), perusahaan akan kembali mengulang siklus dari awal sebagai upaya evaluasi dan sekaligus perencanaan program tahun berikutnya.

Dari hasil langkah-langkah diatas, tampak bahwa BPEA memiliki manfaat ganda, yaitu sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat evaluasi bagi perusahaan.

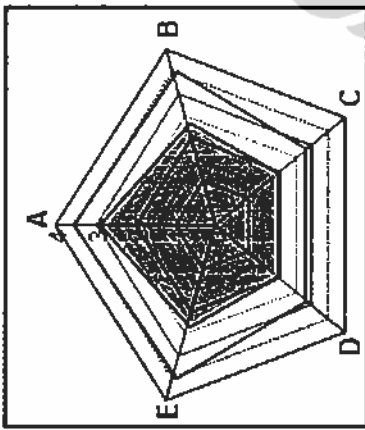
**Gambar 5.5.** menunjukkan sebuah ilustrasi lembar BPEA *assessment* yang telah dilengkapi. Contoh ini diambil untuk GP *workforce involvement* yang termasuk didalamnya adalah program sukarela karyawan. Proses BPEA ini akan menunjukkan adanya “celah” antara kepentingan bisnis, harapan manajemen, kepentingan masyarakat serta harapan masyarakat pada umumnya.

Proses evaluasi dilakukan dengan melihat *current status* atau posisi saat ini, dan dibandingkan dengan *desired level* atau tingkatan hubungan yang diinginkan. Pada kolom dibagian bawah kemudian diisikan langkah-langkah realistis yang mungkin diambil dalam jangka waktu satu tahun, untuk “bergerak” dari *current status* menuju ke *desired level*. Proses ini dilakukan untuk kedelapan *guiding principles*.

# assessment result: workforce involvement



- A = Leadership support & involvement
- B = Employees as community ambassadors
- C = Focus on areas of importance to the community
- D = Community awareness of volunteer activities
- E = Employee morale, loyalty & teamwork



Guiding Principle & Action Plans	Add'l Budget (\$K)	Add'l Staff Effort FTE (wks)	Who	When
<b>WORKFORCE INVOLVEMENT: Provide opportunities to create mutual understanding &amp; respect through workforce volunteer involvement in the community.</b>				
Encourage employee & family volunteerism through comments to staff at group meetings			EFT	5/1
Continue to support employee & family involvement in volunteer/charities activities, e.g., Komen Race for the Cure, golf tournaments, food banks, etc.			PRC	Ongoing
Conduct & analyze an inventory of employee & family volunteer activities to see if there are ways to support & encourage select initiatives			PRC/ ABB	4/1
If inventory shows robust volunteerism, consider an annual/semi-annual recognition program to incentivize outstanding volunteers, e.g., dinner at a local restaurant for Employee Volunteer of the Quarter/Year, designation of a dedicated parking space, etc.			EFT	7/1

Gambar 5.5. Contoh Guiding Principles Assessment Result  
 Sumber: XOM BPEA Guide, 2010

Berdasarkan pengamatan peneliti, berikut adalah matriks antara sembilan langkah perencanaan Smith jika disandingkan dengan BPEA:

<i>Smith's 9 Steps to Strategic PR Planning</i>	<i>XOM's Best Practices in External Affairs</i>
Analyzing the situation	Existing Environmental, Socioeconomic, and Health Impact Assessment (ESHA), AMDAL,
Analyzing the public	Community Needs Assessment, Key Stakeholders Listing – analisa terhadap isu-isu yang dianggap penting bagi masyarakat baik itu di tingkat lokal, regional maupun nasional.
Analyzing the organization	Business Needs Assessment – analisa tentang mana saja bisnis sistem alasan masuk dan alasan keluarnya
Establishing goal and objectives	Guiding Principles Assessment Metrics Tables – sebuah alat bagi manajemen untuk menentukan ekspektasi dan tujuan perusahaan program kehumasan.
Formulating action and response strategies	External Affairs Plan, Impact Feedback Mechanism
Using effective communications	Action Plan
Implementing the strategic plan	Ongoing Implementation of Action Plan
Evaluating the strategic plan	Periodical BPEA Review and assessments – ulasan tahunan yang dilakukan sebagai bagian dari upaya perencanaan tahun berikutnya.

Tabel 5.1. Perbandingan Smith's 9 Steps to Strategic PR Planning dan XOM's Best Practices in External Affairs  
Sumber: Olahan Peneliti, 2010

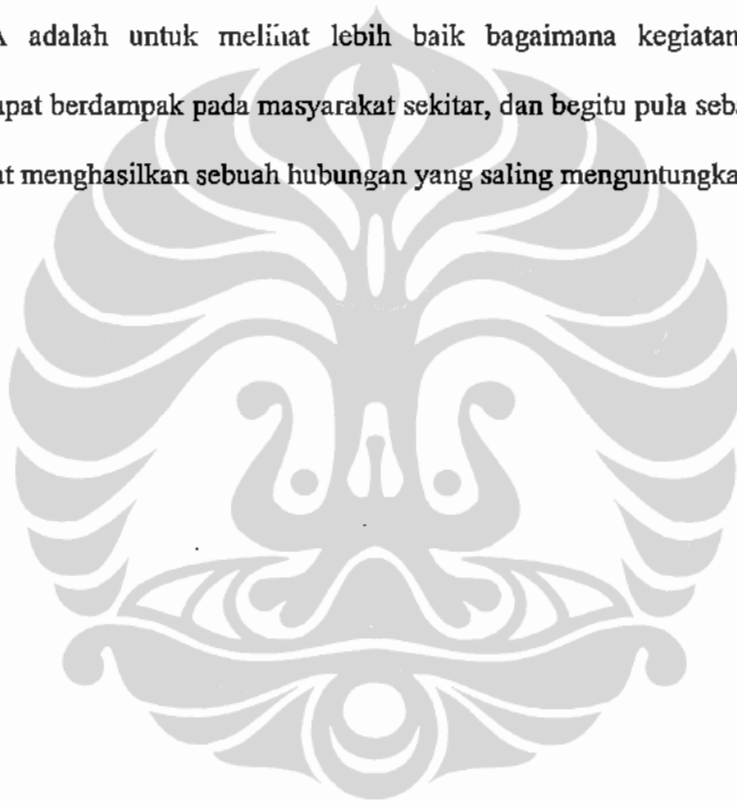
Jika melihat lebih lanjut atas Gambar 5.4. dan Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa sebenarnya proses BPEA adalah sebuah proses yang berupa siklus, dalam artian bahwa kegiatan evaluasi tahunan yang dilakukan merupakan bagian dari

Universitas Indonesia



upaya perencanaan program pada tahun berikutnya. Sistem yang sedemikian rupa akan memungkinkan MCL untuk terus menerus berbenah dan belajar dari pengalaman tahun sebenarnya, dan tentu saja dapat menyusun sebuah program kehumasan yang berkelanjutan.

Pada akhirnya, menurut analisa peneliti, tujuan utama dilaksanakannya proses BPEA adalah untuk melihat lebih baik bagaimana kegiatan bisnis perusahaan dapat berdampak pada masyarakat sekitar, dan begitu pula sebaliknya, sehingga dapat menghasilkan sebuah hubungan yang saling menguntungkan.



## BAB 6

### PENUTUP

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan interpretasi yang telah dilakukan terhadap program komunikasi MCL dalam konteks budaya lokal, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

- MCL melaksanakan berbagai analisa serta observasi untuk mengetahui secara lebih mendalam kondisi kultural masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan. Kondisi kultural yang dimaksud termasuk religi, sistem kemasyarakatan, pengetahuan, bahasa, kesenian dan juga mata pencaharian. Kondisi kultural ini juga menjadi dasar bagi perusahaan dalam merencanakan program kehumasan yang dirasa paling sesuai dengan kondisi kultural setempat.
- Dalam merencanakan program kehumasannya, MCL telah melakukan tahapan analisa situasi, analisa organisasi dan dan analisa publik melalui berbagai pendekatan seperti studi Analisa Mengenai Dampak Lingkungan, *Environmental Socioeconomic and Health Impact Assesment*, studi ESHIA, *community needs assessment*, *business needs assessment*. Berbagai studi ini dilaksanakan agar perusahaan dapat mengetahui dengan jelas apakah ekspektasi bisnis terhadap kondisi masyarakat dan juga ekspektasi masyarakat terhadap perusahaan.

- Dari berbagai hasil analisa tersebut, MCL kemudian akan menyusun sebuah perencanaan hubungan eksternal yang strategis melalui proses yang dinamakan *Best Practices in External Affairs*. Menurut analisa peneliti, proses BPEA ini memiliki kemiripan dengan proses 9 langkah strategis perencanaan kehumasan yang diperkenalkan oleh Smith. Proses BPEA ini dilakukan secara berkala setiap tahun, dimana proses evaluasi pada tahun sebelumnya, menjadi masukan bagi perencanaan tahun berikutnya.
- Bagi MCL, tujuan akhir pelaksanaan sebuah program kehumasan adalah tidak adanya gangguan terhadap kegiatan operasi perusahaan, dengan cara-cara yang mengutamakan dan memperhatikan kondisi serta kebutuhan masyarakat di sekitar wilayah operasi.
- Bagi MCL, kegiatan kehumasan bukanlah tanggung jawab suatu departemen saja, namun merupakan tanggung jawab seluruh perusahaan. Dari hasil wawancara dan studi pustaka, tersampaikan bahwa kegiatan hubungan eksternal MCL menjadi bagian dari proses perencanaan bisnis jangka panjang perusahaan.

## 6.2 Saran

Adapun, saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Pengetahuan dan pemahaman budaya lokal sangatlah penting bagi sebuah organisasi dalam merancang program kehumasan.

Universitas Indonesia

Pengetahuan dan pemahaman budaya lokal ini akan memberikan kesempatan lebih baik bagi perusahaan untuk berkomunikasi dalam kerangka pemikiran dan pola perilaku masyarakat setempat.

- Dari hasil interaksi peneliti dengan narasumber dan dengan studi BPEA, alat ini merupakan sebuah alat penelitian yang mampu dengan baik menerjemahkan kepentingan perusahaan dan juga kepentingan serta berbagai kerangka pemahaman budaya publik ke dalam sebuah perencanaan kehumasan. Program perencanaan strategis ini sekaligus dapat dijadikan sebagai alat analisa bagi program kehumasan yang telah dilakukan.
- Akan sangat baik bagi organisasi lain untuk memiliki sistem studi sejenis, guna mengoptimalkan pelaksanaan program kehumasan yang terstruktur dan juga terukur.
- Salah satu elemen penting dalam program kehumasan yang peneliti dapatkan dari MCL adalah keterlibatan komitmen pimpinan perusahaan dan semua elemen di perusahaan. Kehumasan atau hubungan eksternal bukan saja urusan dari satu departemen, namun merupakan hal yang penting untuk dimengerti dan dilaksanakan bersama.
- Secara akademis, penelitian sejenis dapat dikembangkan dengan pelaksanaan studi langsung ke lapangan untuk dapat mengukur apakah strategi kehumasan yang dilakukan perusahaan telah benar diterima oleh masyarakat di sekitar wilayah operasi perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Cornelissen, J. (2008). *Corporate Communication : A Guide to Theory and Practice, Second Edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Effendy, O. U. (1972). *Human Relations dan Public Relations Dalam Management*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Exxon Mobil Corporation. (2010). *Engagement*. Diakses 15 Oktober 2010, dari Exxon Mobil Corporation:  
[http://www.exxonmobil.com/Corporate/community\\_ccr\\_engagement.aspx](http://www.exxonmobil.com/Corporate/community_ccr_engagement.aspx)
- Exxon Mobil Corporation. (2009). *Operations Integrity*. Diakses 15 Oktober 2010, dari Exxon Mobil Corporation:  
[http://www.exxonmobil.com/Corporate/Files/OIMS\\_Framework\\_Brochure.pdf](http://www.exxonmobil.com/Corporate/Files/OIMS_Framework_Brochure.pdf)
- Exxon Mobil Corporation. (3 Maret 2010). *Best Practices in External Affairs (BPEA) - Community Engagement: A Global Best Practices Model*. Fairfax, Virginia, United States of America.
- Jenkins, F. (2002). *Public Relations, fifth edition (Translation Haris Munandar)*. Jakarta: Erlangga.
- Julianto. (2009, Maret 20). *Definisi Humas/Public Relations*. Diakses 29 Oktober 2009, dari Catatan Joely: <http://juli2m2003.wordpress.com/2009/03/20/definisi-humaspublic-relation/>
- Kumar, A. (2001). *Encyclopaedia of Mass Media and Communication*. New Delhi: Anmol Publications.
- Lesly, P. (1991). *Handbook of Public Relations and Communications*. Chicago: Probus.
- Mulyana, D. (2001). *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, D., & Rakhmat, J. (2002). *Komunikasi Antarbudaya*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Neulip, J. W. (2006). *Intercultural Communication : a contextual approach*. California: SAGE Publications Inc.

- Payne, H. J. (2005). *Reconceptualizing Social Skills in Organizations*. Dipetik Desember 11, 2009, dari Entrepreneur:  
<http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/128206303.html>
- Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2007). *Communication Between Culture, Sixth Edition*. Belmont: Thomson Wadsworth.
- Smith, R. D. (2002). *Strategic Planning for Public Relation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Suhandang, K. (2004). *Public Relations Perusahaan Kajian Program Implementasi*. Bandung: Nuansa.
- Widjaja, H. (2000). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar Studi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wikipedia. (2010). *Analisa Mengendai Dampak Lingkungan (AMDAL)*. Diakses 14 Oktober 2010, dari Wikipedia Bahasa Indonesia:  
[http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis\\_Mengenai\\_Dampak\\_Lingkungan](http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_Mengenai_Dampak_Lingkungan)



Panduan Wawancara

Strategi Komunikas Korporat Asing Dalam Konteks Budaya Lokal

Jeffrey Haribowo

Domain	Pertanyaan	Tujuan
Analyzing the situation	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dalam merancang program kehumasan, apakah perusahaan terlebih dahulu melakukan analisa terhadap isu-isu yang meliputi kegiatan perusahaan?</li><li>2. Jika ya, apakah kemudian isu-isu ini mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam merancang kegiatan kehumasan?</li><li>3. bagaimana tanggapan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan?</li></ol>	
Analyzing the organization	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Masih terkait isu di atas, apakah bagi perusahaan program kehumasan merupakan cara untuk menyelesaikan isu?</li><li>2. Bagaimana perusahaan memandang program kehumasan?</li><li>3. Bagaimana dukungan dari top manajemen bagi program kehumasan?</li><li>4. Sebagai perusahaan Amerika, bagaimana perusahaan melaksanakan kegiatan kehumasan di negara tempat beroperasi?</li><li>5. Bagaimana perusahaan memandang perbedaan budaya dalam program kehumasan?</li></ol>	
Analyzing the public	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bagaimana perusahaan memandang publik di Bojonegoro?</li><li>2. Bagaimana karakteristik masyarakat di Bojonegoro? (untuk melihat pemahaman narasumber atas kondisi masyarakat)</li><li>3. Siapakah publik perusahaan?</li><li>4. bagaimana perusahaan mengidentifikasi publiknya?</li><li>5. Seperapa penting publik itu bagi perusahaan?</li><li>6. Apakah perusahaan pernah melakukan analisa publik?</li></ol>	
Establishing goal and objectives	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Dalam merancang program kehumasan, pendekatan apa yang digunakan oleh perusahaan?</li></ol>	

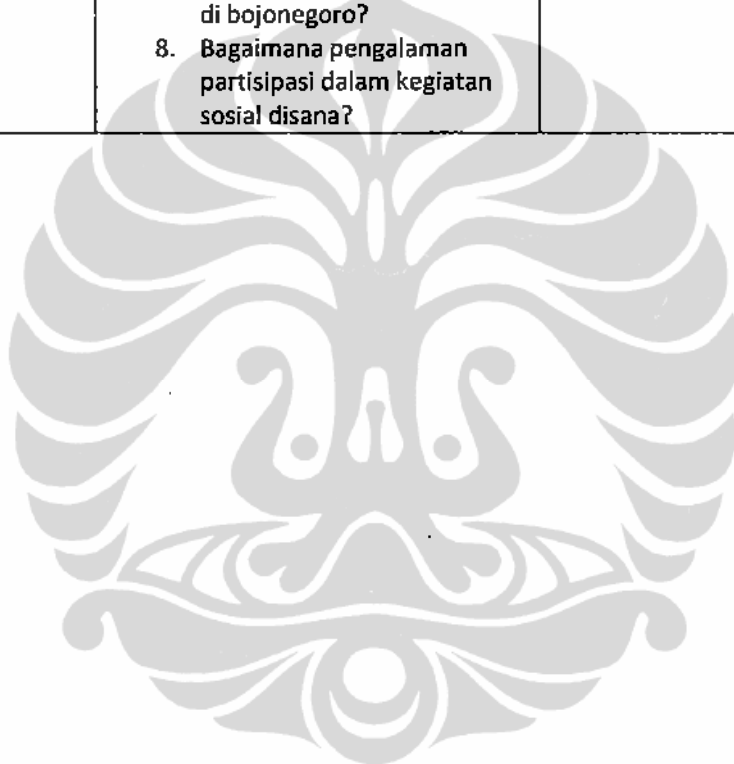
	<p>2. Apa tujuan perusahaan melaksanakan program kehumasan?</p> <p>3. bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan sebuah kehumasan?</p>	
Formulating action and response strategies	<p>1. Bagaimanakah cara perusahaan kemudian menentukan program kehumasan yang tepat?</p> <p>2. Bagaimana perusahaan memastikan bahwa program kehumasan tersebut sudah tepat?</p>	
Using effective communications	<p>1. Bagaimanakah cara agar program kehumasan yang dilaksanakan efektif?</p> <p>2. Dalam melaksanakan program kehumasan, strategi apakah yang diterapkan oleh perusahaan?</p>	
Choosing communication tactics	<p>1. Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan publik?</p> <p>2. Saluran apa yang digunakan oleh perusahaan untuk berkomunikasi?</p> <p>3. Mengapa menggunakan saluran tersebut?</p>	
Implementing the strategic plan	<p>1. Bagaimana tahapan implementasi sebuah program kehumasan?</p> <p>2. Siapa yang terlibat dalam implementasi sebuah program kehumasan?</p>	

### Basic Communications Fidelity

Domain	Pertanyaan	Tujuan
Intercultural competence	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apakah anda mengetahui value, belief dan behaviors masyarakat di Bojonegoro</li> <li>2. Apakah anda mengetahui simbol-simbol verbal dan nonverbal yang digunakan masyarakat di Bojonegoro</li> <li>3. Apakah anda memiliki kemampuan menggunakan Bahasa lokal yang digunakan masyarakat?</li> <li>4. Dalam bahasa apakah anda</li> </ol>	



	<p>berkomunikasi dengan masyarakat?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. Apakah anda memahami kondisi kultural masyarakat di Bojonegoro?</li><li>6. Bagaimana pengetahuan tersebut dapat membantu menyusun program kehumasan?</li><li>7. Bagaimana pengalaman interaksi dengan masyarakat di bojonegoro?</li><li>8. Bagaimana pengalaman partisipasi dalam kegiatan sosial disana?</li></ol>	
--	--	--



**Transkrip Wawancara**

**Maman Budiman (Vice President Public & Government Affairs ExxonMobil Indonesia)**

**29 Oktober 2010 dan 10 November 2010**

**Dalam merancang kehumasan apakah perusahaan melakukan analisa?**

Ya of course, karena untuk memastikan bahwa message yang akan kita sampaikan itu sesuai ataupun mudah dimengerti oleh stakeholder kita, apakah itu masyarakat ataukah itu pemerintah. Sehingga kita harus melakukan istilahnya itu assessment. Assessment itu bisa saja dilakukan bersamaan dengan misalnya dengan pada saat kita melakukan perencanaan program kemasyarakatan secara menyeluruh ya. Jadi bukan hanya focus on communication. Jadi yang intinya sebenarnya melihat program kemasyarakatan secara umum. Disitu kan nantinya masuk how we communicate to the stakeholder

**Berarti saya konfirmasi bahwa isu-isu itu akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam merancang program kehumasan pak ya?**

Ya ya..

**Kemudian selama ini sebetulnya bagaimana tanggapan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan di Bojonegoro?**

Kalau dari masyarakatnya sendiri saya lihat positif. Itu bisa dibuktikan dengan.. dengan secara mayoritas ya, tentunya tidak bisa memuaskan setiap anggota masyarakat. Tapi pada saat dulu kita punya konflik dalam hal siapa yang harus mengelola Blok Cepu antara misalnya ExxonMobil dengan Pertamina, kemudian disitu dipolitisir oleh politikus-politikus di Jakarta ya, sebetulnya penolakan-penolakan yang ada di media ataupun di dalam pembicaraan elit politik, itu hanya for political interest aja. Ternyata pada saat misalnya ada dikerahkan demo kesana itu kan masyarakat setempat yang menolak kehadiran politikus politikus itu atau orang orang yang bertujuan untuk politik. Karena mungkin mereka merasa ada harapan ya, dengan masuknya ExxonMobil karena selama selama sekian puluh tahun itu mereka tidak pernah merasakan adanya benefit dari operasi migas disana. Dan kita mulai masuknya itu dengan berkomunikasi itu tadi, dengan kita bicara dengan masyarakat, kemudian kita menyesuaikan, ehmm.. apa ya, behaviour kita kesana, dan memang kita pada dasarnya dalam melakukan program kemasyarakatan itu, kita berkomunikasi. Bukan sekedar kita datang memberikan sesuatu terus nggak secara serius menanganinya. Apalagi kalau kesana datangnya pun nggak memberikan sesuatu kemanfaatan buat masyarakat.

**Apakah bagi perusahaan, program kehumasan adalah cara untuk menyelesaikan isu?**

Bukan. Ee... program komunikasi ke masyarakat itu sebetulnya untuk mencoba menutup gaps yang terjadi antara ketidak mengertian masyarakat ataupun ketidak mengertian perusahaan kepada masyarakat. Nah bagaimana meng-close the gaps itu apakah perbedaan pemahaman, ataukah managing ekspektasi, itulah program komunikasi kita. Bagaimanakah caranya kita menyampaikan posisi kita dan bagaimana kita juga mendengar posisi ataupun ekspektasi dari eksternal stakeholder kita. Ya itulah yang mungkin you bisa lihat di tool kita ya, BPEA itu kan meng assess pemahaman mereka, ekspektasi mereka dan apa ekspektasi kita dan how-nya.

**Bagaimana dengan dukungan dari level manajemen terhadap program kehumasan?**

Program-program yang kita lakukan, program kehumasan dalam arti kehumasan ataupun program kemasyarakatan itu memang itu bagian dari strategi bisnis kita. Jadi memang itu adalah pandangan perusahaan, bukan hanya pandangan kita. Ehh, karena kita punya analisa semuanya itu dibahas bukan hanya eee.. sekedar oleh grup kita aja. Sekarang kalau kita bilang company, eee, adalah memang semua yang terlibat di perusahaan ini, semua yang terlibat dalam hal mengambil satu kebijakan, eh nyusun satu strategi gitu ya.. Karena di corporate sendiri, corporate level, urusan eksternal stakeholders itu adalah bagian yang eee, bagian dari yang terpenting di dalam hal menyusun suatu strategi perusahaan begitu. Termasuk didalamnya ya program kemasyarakatan dan kehumasan ini.

**Sebagai perusahaan amerika, bagaimana perusahaan melaksanakan program kehumasannya di Indonesia?**

Jadi mungkin digaris bawahi, perusahaan ini bukan perusahaan amerika gitu. Perusahaan global. Oleh karenanya, company sangat atau korporasi sangat mengerti betul itu akan berhubungan dengan bermacam-macam culture, bermacam-macam eeeee kebiasaan dan sebagainya gitu ya. Untuk itulah di.. dipastikan bahwa feedback ataupun input input mengenai satu daerah dimana kita akan beroperasi, jadi bukan hanya Indonesia saja. Jadi apakah itu Indonesia, apakah itu di Afrika, apakah itu di Arab, itu assessment mengenai daerah dimana kita akan masuk itu sangat penting. Eeee.... salah satu contoh misalnya ch, ketika kita di middle east ee... ada.. ada istilahnya perang lah ya. Itu kan masuk kedalam satu.. satu assessment apakah kita bisnis kita saatnya masuk atau saatnya nggak. Terus kalau masuk harus gimana.. we need to understand the situation of the area yang kita akan masuk. Ya kalau Indonesia tentu saja harus menyesuaikan dengan kondisi dan kita harus mengerti betul apa prioritas pemerintah Indonesia, apa prioritas apa namanya eee.. Apa ekspektasi dari masyarakat di Indonesia, gitu. Nah itu menjadi eee hal yang utama di dalam assessment untuk kita masuk ke satu daerah baru maupun negara baru.

**Sepertinya jawaban Bapak: tadi langsung menjawab pertanyaan saya yang berikutnya, yaitu bagaimana perusahaan memandang perbedaan budaya dalam program kehumasan. Kecuali ada yang mau ditambahkan.**

Ya... exactly that. Kebudayaan tentu saja kita di dalam prinsip kita beroperasi di satu negara itu, kita akan menghormati culture, menghormati budaya dari satu bangsa, dari satu daerah, dimana kita ada. Yaitu menghormati, sehingga dalam segala tindak-tanduknya, kita mesti memasukkan itu kedalam program-program kita, apakah itu misalnya dalam hal ee kepegawaian, orang orang ekspat yang akan datang kesini itu, ee.. ada satu eee.. apa ya... satu pesan pesan, here is cultural itu. Itu ditekankan sama.. sama orang HRD kita, bahwa you akan masuk ke daerah yang seperti ini. Misalnya ke Aceh, don't drink outside the camp. Itu ada itu. Hal hal seperti itu. Ya misalnya you lihat kalau yang simple-simple kalau pas lagi puasa, itu secara resmi malah dari LCM itu mengeluarkan itu tu kenapa, karena kita ingin memastikan bahwa kita nggak dilihat perusahaan yang tidak menghormati, itu agama malah, bukan hanya budaya. Tapi kebiasaan di negara-negara tertentu harus dilihat bahwa disini banyak sekali yang berpuasa misalnya, dikeluarkanlah itu, mengingatkan. Bukan berarti kita harus puasa semua kan? Tapi paling tidak lu jangan enak merokok di depan orang. Kita lagi meeting, ada orang ekspat mau minum aja diingetin ama temennya. Eh, ini lagi puasa. Itu hal-hal yang diingat.

**Itu tadi analisa organisasi pak, yang berikutnya adalah analisa publiknya sendiri. Bagaimana perusahaan memandang publik di Bojonegoro?**

Kembali kalau saya sih melihatnya bukan spesifik ke satu daerah, misalnya Bojonegoro ataupun ke Makassar, tapi yang paling pening adalah bahwa setiap daerah itu memiliki karakteristik yang khusus. Nah sekarang Bojonegoro-nya sendiri, kita melihatnya daerah yang masih mungkin kalau kita melihat dari analisa pertama kita, ya masih perlu eee.. perlu apa ya, meningkatkan yang paling penting disitu kesejahteraan. Tapi bukan berarti kita harus memberikan say sesuatu supaya dia jadi sejahtera. Tapi memberikan capacity building supaya mereka jadi lebih sejahtera. Banyak hal disana yang masih ya itu tadi, biasanya kita masuk ke daerah miyak itu daerah-daerah yang masih terbelakang dalam tanda kutip. Terbelakang dalam arti kata ekonomi, pendidikan, kesehatan, sehingga umumnya di negara-negara berkembang itu yang menjadi fokus dalam kaitan program kemasyarakatan. Karena memang rata-rata memang begitu. Di Indonesia rata-rata memang begitu. Jadi Bojonegoro is not different dengan Aceh pada saat kita masuk dulu. Sehingga fokusnya didalam hal berkomunikasi juga kita harus menyesuaikan cara berpikir kita dengan mereka. Misal tiba-tiba datang kita ngomong soal teknologi mungkin is not priority disitu. Tapi ngomong soal ini dulu dong, bagaimana capacity dari mereka bisa meningkat.

**Kalau begitu menurut pengalaman bapak selama berinteraksi dengan masyarakat di Bojonegoro, bagaimana sih karakteristik masyarakat bojonegoro**

Sebenarnya karakteristik Bojonegoro, mereka itu nggak begitu... nggak begitu eee, apa ya... dengan eee industri kita masuk kesana itu, mereka itu baik-baik saja begitu. Itu hanya segelintir orang saja di sana yang memanfaatkan untuk kepentingan mereka. Kalau kita bicara mengenai masyarakat secara umum, masyarakat yang baik-baik. Jadi as long as kita treat mereka sebagai manusia yang ini... jadi kalau kita saling menghormati, mereka nggak ada yang aneh-aneh. Dan pada umumnya masyarakat Indonesia seperti itu.

**Masyarakat disana baik-baik, publik perusahaan itu siapa Pak sebenarnya?**

Target komunikasi kita banyak, stakeholder kita itu kan kita semuanya dianggap penting itu adalah pemerintah. Pemerintah daerah kalau begitu ya, termasuk disana itu kalau yang namanya pemerintah meskipun itu namanya wakil rakyat, DPR itu pemerintah. Terus yang kedua NGO-NGO, LSM-LSM ehh... Media, nah itulah publik yang menurut kita itu sangat penting. Kemudian pemuka-pemuka masyarakat, dalam hal disana itu kan misalnya kan misalnya pesantren, segala macam, itu stakeholder yang penting juga. Dan masyarakat umum. So all those stakeholders itu sangat penting bagi kita, sehingga target komunikasi kita emang orang-orang itu gitu.

**Sekaligus menjawab pertanyaan saya berikutnya, tapi saya mau menanyakan bapak mengatakan ada macam-macam stakeholder, bagaimana perusahaan menentukan itu yang utama?**

Itulah yang dikenal oleh kita sebagai eee.. sebagai key decision maker maupun opinion leader. Jadi itu yang dilihat. Sekarang publik itu sebenarnya mendengar siapa. Publik dalam artian masyarakat umum itu mendengarnya itu siapa. Itulah target kita sebetulnya, sehingga instead of kita tiba-tiba ngomong langsung ke masyarakat. Mereka akan nanya, who are you. Jadi kita ngelihatnya itu yang membuat opini di masyarakat itu siapa? Nah disitulah ketahuan bahwa mereka itu sangat mendengar misalnya pemerintah, mereka sangat mendengar pemuka masyarakat, mereka baca koran, mereka mendengar itu, nah itulah yang harus kita prioritaskan, sehingga nyampe ke publik secara umum.

**Yang terakhir, apakah perusahaan pernah melakukan analisa publik?**

O ya. Yang assessment socio-economic itu adalah analisa publik. Dan itu dilakukan berkali-kali kan. Apakah itu menggunakan consultant maupun yang dari universitas.

**Seberapa penting publik itu bagi perusahaan?**

Very.. very important. Karena tanpa dukungan atau tanpa understanding dari semua yang juga punya kepentingan terhadap aktifitas perusahaan kita, itu kan bisa mempengaruhi aktifitas kitanya sendiri. Dalam hal ini bisnis mencari energi.

**Kemudian kalau setelah berangkat dari analisa seperti itu, ketika merancang program kehumasan, pendekatan apa yang digunakan oleh perusahaan?**

Ehmm, banyak tools nya ya. Ya dari dasarnya tentu saja yang pertama dari analisa itu kemudian kita bikin, bikin ee apa ya istilahnya itu, alignment gitu ya dalam.. jadi kan tergantung ya. Tools yang digunakan itu tergantung stakeholdersnya. Kalau misalnya contoh pemerintah misalnya, kalau memang ada hubungannya dengan eee.. dengan pengaturahn dari bisnis kita, misalnya BPMIGAS dalam hal ini, ya itu komunikasinya udah jelas, itu komunikasi langsung, direct communications di dalam diskusi diskusi itu kita tahu interest mereka seperti apa, interest kita seperti apa. Itulah dialog langsung. Kalau misalnya indirect stakeholder, dalam arti kata tidak ada hubungan langsung dari segi bisnis, misalnya kaya tadi lah, media ataupun... ataupun organisasi-organisasi, nah itu tools nya juga lain. Kita liat interestnya media apa, nah jadi kita masuk ke mereka dalam.. dalam.. dalam ee.. dalam kapasitas yang berbeda. Misalnya apakah kita briefing dengan mereka, apakah kita berkomunikasi tentang isu-isu yang lagi menjadi perhatian media. Sedangkan kalau dari publik secara umum ya biasanya interest mereka udah jelas misalnya mereka ingin meningkatkan ee.. taraf hidup ataupun dalam arti kata termasuk pendidikan, kesehatan maupun.. maupun ekonomi ya. Nah itu masuknya dengan.. dengan community programs kita. Jadi berbeda-beda tergantung pada interestnya.

**Itu kan ketika berinteraksi ya Pak, nah kemudian sebelum perusahaan berinteraksi, pasti ada perencanaan. Tidak mungkin ada yang sporadis. Kalau dalam perencanaan sendiri, pendekatannya?**

Ya kita punya, dari hasil assessment di luar kita bikin analisa. Dimana itu kita namakan BPEA, that's a tool for us to analyze strategi kita dalam hal komunikasi, dalam hal relationship, dalam hal eee bagaimana kita menutup gaps yang dari hasil analisa itu. Misalnya o interest mereka ini, interest kita ini, nah berarti kan ada gaps yang harus kita close tanpa harus me.. apa ya.. melanggar misalnya batas-batas yang kita punya maupun ..... dari community itu sendiri.

**Kemudian setelah tadi melakukan analisa kemudian merencanakan, pengukurannya gimana Pak? Apakah program itu berhasil atau tidak?**

Ya, dianalisa kembali. Jadi itu kan nanti.. itu kan bukan.. bukan eee.. dokumen yang selesai melakukan sekali udah selesai. Tapi itulah living document kalau kita bilang. Jadi kita udah ada ukuran seperti tadi, nanti tahun berikutnya kita ada dimana, nah kita adjust lagi bagaimana kita punya strategi maupun pelaksanaan dari.. dari tujuan kita itu..

**Kalau cara-cara berbeda tergantung interest mereka, bagaimana perusahaan bisa memastikan bahwa program tersebut bisa tepat dilaksanakan?**

Itu kan program juga bukan hanya interest mereka, interest kita juga kan. Nah disitu kan ada target-target yang ingin kita capai. Balik ke yang analisa tadi, ada target untuk ee.. apa namanya... yang ingin kita capai. Kalau di analisa kita say tahun berikutnya posisi masih stay, berarti programnya mungkin kurang tepat atau kurang besar, atau kurang kena. Disitulah evaluasi yang selalu harus dilakukan untuk mengukur keberhasilan dari program itu. Ujung-ujungnya sebetulnya adalah apakah eee.... yang paling gampang

mungkin ukurannya itu jika kita mendapatkan satu hambatan-hambatan didalam melakukan operasi, nah itu kan sebagai indikator. Indikator bahwa mungkin eee... approach kita atau pun apa yang kita lakukan itu masih nggak.... nggak... kena ke sasaran. Misalnya gini, menurut analisa eee kita harus melakukan banyak sekali community programs, ternyata misalnya masi ada kejadian-kejadian, itu bukan si community program-nya yang salah. Tapi mungkin analisa kita yang salah, karena mungkin itu bukan melulu interest mereka. Ternyata interest mereka misalnya ternyata ingin ikut dalam proyek ini, seperti itu. Ataupun mungkin eee... employment menjadi prioritas utama, sehingga program kita mestinya ke sana lebih banyak. Apakah itu sosialisasi bahwa kita itu tidak bisa memperkerjakan semua orang, jdi analisis yang harus kuat.

**Saya kembali sebentar ke yang bapak terakhir sampaikan, bahwa kadang hambatan itu menjadi indikator bahwa program belum tepat dilaksanakan. Apakah hambatan sendiri dinilai oleh perusahaan dinilai sebagai hal yang baik auu bagaimana?**

Kalau hambatannya sendiri sih mungkin kita bilang itu yang justru, itu yang ingin kita hindarkan. Karena kalau misalnya publik sudah sangat mengerti bahwa kegiatan kita itu adalah for the benefit of everybody, artinya mereka tidak akan menghambat. Tetapi kalau masih ada hambatan itu berarti masih ada something wrong. Apakah tidak mengerti, ataukah interest mereka jauh lebih penting daripada interest semuanya. Makanya kembali menjadi tantangan buat kita untuk mendesain suatu komunikasi ataupun eee.. menyampaikan pengertian pengertian itu dalam.. dalam... dalam mencapai satu win-win solution buat mereka dan buat kita. Jadi kan ujung-ujungnya kan license to operate, itu yang maksud saya hambatan itu jangan sampai ada terjadi. Bukan artinya, dalam artian community interaction itu.

**Kalau mengenai kegiatan komunikasi, Pak. Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan publik?**

Kita eeeee.. yang menjadi acuan bagi kita berkomunikasi adalah ee kita ingin menyatakan sesuatu itu adalah sesuatu yang... yang fakta ya.. itu yang pertama. Jadi kita selalu bicara eee apa adanya. Eee kemudian kita melaksanakan apa yang kita katakan, gitu. Dasarnya sebetulnya we want to say the right things and then we do what we say. Itu mungkin dalam bahasa Inggrisnya gitu. Jadi kita hanya akan membicarakan hal-hal yang benar saja, dan bahwa ketika kita berbicara seperti itu, then we do it. Jadi kita tidak pernah ingin me.. ee apa namanya, menjanjikan sesuatu yang belum tentu kita bisa berikan. Itu keywords nya..

**Kalau mengenai salurannya Pak, saluran apa yang dipilih perusahaan?**

Nah itulah yang akan disesuaikan dengan keadaan, dengan kondisi, dengan situasi, juga dengan tujuan. Jadi itu sangat fleksibel, bisa dengan mungkin kalau dalam hal-hal yang eee seperti press release, apakah kita perlu press release ataukah kita hanya.... hanya berbicara saja, itu kembali disesuaikan dengan keadaan apakah kita ada sesuatu yang ingin dicapai dari komunikasi itu, ataukah komunikasi biasa saja. Atau kita hanya menjawab jika ditanya saya, tapi intinya selalu balik ke yang tadi, bahwa kita selalu menyampaikan apa adanya. Kalau emergency lain lagi kan, kita berkomunikasi akan eee..

akan lebih berhati-hati apakah harus proaktif ataukah harus menunggu ditanya dulu.  
Tergantung kebutuhan

**Kalau implementasinya Pak. Bagaimana pada tahapan implementasi sebuah program kebumasan, bagaimana tahapan-tahapan implementasinya?**

Tahapan implementasi kan biasanya semua apa yang dilaksanakan itu ada kaitannya misalnya dengan eee.. dengan kegiatan ee.. dengan itu juga menyangkut masalah pembiayaan kan. Eee., karena akan membutuhkan cost ya. Oleh karenanya dalam cycle of perencanaan itu biasanya kita lakukan tahunan. Jadi kita apa yang akan kita lakukan tahun depan berdasarkan aktivitas yang kita akan lakukan business line dalam hal ini, apa sih aktivitas perusahaannya. Nah jadi direncanakanlah per tahun itu apa yang menjadi perencanaan, nah kemudian kita implementasikan berdasarkan pada perencanaan tadi. So we'll stick to those schedule and milestones. Jadi semuanya sudah harus terencana, kecuali nanti ada ad hoc things yang dibutuhkan tiba-tiba, itu harus dibicarakan kembali apakah dia suplemen kepada programnya atau malah bisa bertolak belakang. Itu harus dikaji. Tetapi dalam hal pelaksanaan, kita punya perencanaan, kita punya schedule, and we do it accordingly with it. Supaya terukur nantinya.

**Kalau yang terlibat dalam implementasi?**

Itu semua, kembali tergantung dari kebutuhannya. Kegiatannya seperti apa, dan itu akan melibatkan seluruh potensi yang ada di kita. Misalnya dalam hubungan dengan pemerintah, misalnya kan. Itu bukan hanya seorang public & government affairs saja. Disitu akan ada misalnya dari business line, siapa siapa yang akan berhubungan dan dengan key messages apa. Kemudian ada bagian misalnya departemen yang memang berhubungan langsung dengan kegiatan nya sendiri,. Misalnya dalam hal safety and environment. Itu ada orang orang safety dan environment yang akan menjadi duta bagi kita untuk mengkomunikasikan posisi perusahaan, maupun objektif dari perusahaan ini. So it will involve all the components yang diperlukan untuk hal itu. Jadi public & government affairs sebetulnya managing those perencanaan itu dan pelaksanaan itu. Ya tentu saja ada bagian bagian yang memang pekerjaannya kita, contoh dalam hal iklan, advertisement dan segala macam itu kan communication tools lain yang kita gunakan untuk mempengaruhi general public. Untuk itu kita yang melaksanakan.

**Apakah bapak mengetahui value, belief dan behaviour masyarakat bojonegoro?**

Yes.. he he he.. Value-nya disana itu lebih ke... ke value ini ya, yang berkaitan dengan religious. Itu kayanya menjadi value yang utama, ee dimana mungkin itu banyak pengaruh dari ee.. banyaknya misalnya pesantren disana, jadi lebih value of religious dalam hal ini Islam lebih kuat disana. Sehingga ee, tentu saja itu yang menjadi ee value masyarakat pada umumnya. Ehh.. kalau behaviour akan merefleksikan dari value yang mereka punya. Jadi kalau ingin mereka punya behaviour yang ini, you jangan sampai menyetepkan value mereka itu.



**Apakah bapak mengetahui simbol2 verbal & non verbal bojonegoro?**

Mengetahui secara mendalam tidak. Tapi secara umum ya. Mereka secara general itu seperti apa ya.. seperti dipengaruhi oleh budaya Jawa, misalnya dalam hal terucapnya bisa saja iya tapi sebetulnya nggak. Jadi mereka lebih mengekspresikannya itu dengan Jawa style. Jadi we need to be careful on that. Dan itu yang sebetulnya secara simbol contoh yang paling simple seperti itu. Jadi culture itu kita harus mengerti betul terhadap culture Jawa nya, dimana kalau ini sebagai perusahaan multinasional, dimana kadang kadang orang ekspat itu nggak gerti, Jadi kadang waktu pemerintah sana bilang iya, nggih, nggih, namun padahal dari isyarat yang lain bahwa itu sebetulnya bukan. Jadi I, mungkin lebih sebagai orang Indonesia lebih sensitif terhadap hal itu, sehingga itu yang menjadi istilahnya itu feedback buat perusahaan ini, bahwa sebentar... ini ada signal-signal yang sebetulnya bukan itu maksudnya.

**Apakah bapak memiliki kemampuan menggunakan bahasa verbal maupun non verbal yang digunakan masyarakat?**

Ya iya, seperti tadi itu, jadi sebelum kita istilahnya itu mengambil satu kesimpulan dari komunikasi verbal misalnya, kita harus tahu persis background dari satu masalah misalnya. Sehingga kita pelan-pelan dengan juga menunjukkan signal kita, biasanya akhirnya keluar, o yaa... seharusnya ini. Yang paling penting itu sebenarnya komunikasi, itu yang harus dilakukan. Karena kalau kita tidak berkomunikasi itu tadi, dia bilangna begini, padahal bukan itu maksudnya.

**Dalam bahasa apa biasa berkomunikasi dengan masyarakat sana?**

Ya Bahasa Indonesia.. he he he..

**Kemudian apakah bapak memahami kondisi kultural masyarakat di Bojonegoro?**

Memahami. Kulturalnya itu lebih banyak dipengaruhi oleh kultur jawa yang spesifik. Mereka punya budaya yang memang seperti itu.

**Bagaimana pengetahuan terhadap budaya itu bisa membantu perusahaan dalam menyusun sebuah program kehumasan?**

Sangat... sangat membantu sekali. Saya tadi munculkan contoh yang kalau orang tidak mengerti, dia akan mengambil satu kesimpulan yang salah karena dia bilang sudah yes yes, brarti ini aja. Padahal itu bukan.. Jadi memang sangat membantu.

**Bagaimana selama ini pengalaman interaksi Bapak dengan masyarakat lokal?**

Saya berapa kali mungkin berkomunikasi itu dengan beberapa tingkatan ya. Kalau misalnya tingkatan di pemerintahan itu Bupati, Wakil Bupati, Sekda dan sebagainya berbeda misalnya jika kita bicara dengan stakeholders yang lain. Misalnya pengusaha, atau informal leaders, kemudian juga dengan masyarakat dalam hal masyarakat umum. Nah itu biasanya berbeda. Pengalamannya kembali yang tadi ya, bahwa ada value disana, bahwa mereka punya budaya, sehingga kembali bahwa kita harus memahami dulu permasalahannya. Itu yang menjadikan kita punya komunikasi itu jadi lancar. Dan dari

segi pemerintahan misalnya, you need to understand mereka punya prioritas apa. Jadi kalau kita berkomunikasi dengan mereka, dengan pengetahuan itu, itu jadi nyambung. Sehingga memudahkan kita untuk mengarahkan, ini lho posisi kita. Ini yang bisa kita misalnya ee.. kerjasama dengan baik, memberikan pengertian-pengertian itu. Kemudian dengan... eee dengan.. eee key stakeholders yang lain, misal dengan yang non pemerintah juga seperti itu sebetulnya. Setelah kita mengerti mereka, baru kita bawa mereka, ini lho posisi kita. Ya pengusaha pengusaha misalnya, yang mereka dengan lantangya misalnya waktu pertama kali mereka bilang mereka ini perusahaan kesini, tolong dong kami diajak. Nah kalau kita bilang nggak bisa, itu pasti marah. Nah kita harus bilang, ngga bisanya kenapa. Jadi jangan langsung bilang nggak bisa, kita harus jelaskan ini lho ada ekspektasi di perusahaan ini, kalau memang bapak bisa, kalau nggak bisa ya ayo mari kita cari jalan supaya kita bisa membantu dalam hal ini, supaya nantinya ujungnya itu kan tujuannya dia ingin masuk kedalam proyek kita. Nah itu yang kita lakukan. Jadi kembali lagi bahwa komunikasi is very important, karena mereka juga wajar saja sebagai orang sana harus ikut dalam kegiatan kita. Dengan demikian mereka bisa kasih license to operate ke kita.

#### **Kalau pengalaman aktivitas sosial?**

Sosial saya ngga banyak kali, karena juga jarang ke daerah.

#### **Bagaimana sebetulnya mengenai struktural fungsional antara di Jakarta dengan di Bojonegoro?**

Fungsinya yang di lapangan itu adalah perpanjangan tangan dari yang ada di Jakarta ya. Ehhh.. karena merekalah yang bersinggungan langsung dengan dunia luarnya, dalam hal kehumasan. Jadi yang benar-bener bersinggungan langsung itu diharapkan memang di lapangan itu. Makanya mungkin bisa dilihat bahwa saya turun kesana itu karena ingin memfungsikan itu. Karena kalau Jakarta masuk kesana, misalnya saya kenal dekat dengan bupati, saya tidak memanfaatkan kedekatan itu untuk mendapatkan, kita by-pass langsung saya ngomong ke bupati. Karena dengan demikian fungsi di lapangan nanti jadi lemah. Makanya saya selalu, mereka lah yang urusin itu di daerah sana. Nah kalau yang di Jakarta lebih ke kalau dalam hal struktural disini, lebih dari level provinsi ke atas. Jadi kita batasi disitu supaya lebih jelas. Jadi kalau misal yang di lapangan itu kabupaten-kabupaten yang bersangkutan. Kalau yang keatasnya kita ambil dari Jakarta dalam kaitan hubungan masyarakat itu.

### Transkrip Wawancara

Feni Kurnia Indiharti (Communications Coordinator Mobil Cepu Ltd.)

11 November 2010

**Apakah biasanya perusahaan terlebih dahulu melakukan analisa yang meliputi kegiatan perusahaan?**

Iya. Kalau eee.. kalau dalam merancang suatu program, memang kita akan melihat apa yang sedang dibicarakan banyak orang di Bojonegoro gitu misalnya ya. Kalau kita misalnya punya program kehumasan misalnya satu daerah ini membutuhkan program pengembangan masyarakat, apa yang paling dibutuhkan mereka. Apakah itu air bersih, apakah itu infrastruktur jalan, apakah itu pendidikan yang perlu ditingkatkan. Nah itu lah kita analisa dulu masukan masukan yang kita dapat dari observasi langsung ke lapangan, langsung juga kita lakukan dialog dengan masyarakat melalui perangkat desa, melalui tokoh masyarakat ataupun langsung ke warga kebanyakan. Disitu kita bisa buat ataupun kita susun program yang paling pas untuk wilayah tertentu.

**Jika demikian, bahwa isu-isu itu akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam merancang kegiatan kehumasan?**

Iya betul sekali karena memang isu itu.. kita tidak bisa lepas dari isu yang sedang.. sedang ada ya.. yang lagi dibicarakan banyak masyarakat di sekitar wilayah operasinya MCL itu. Karena dari situ kita akan bisa melakukan apa sih yang tepat.. upaya apa yang tepat untuk bisa address isu itu. Jadi itupun juga menguntungkan bagi perusahaan karena dengan meminimalkan resiko dan sebagainya yang berkembang, akan memberikan.. akan bisa menjaga ee.. reputasi yang bagus, yang positif bagi perusahaan itu sendiri. Dan kebetulan karena di MCL kan kita bergerak di energi ya, jadi kitapun juga bisa memberikan program yang tepat sasaran bagi masyarakat sekitar dan bisa diterima di masyarakat tuan rumah.

**Sebetulnya bagaimana tanggapan masyarakat itu terhadap kehadiran perusahaan?**

Kalau untuk kehadiran perusahaan, terutama memang persepsi mereka sangat apriori di awal kehadiran MCL mereka memang masih mempertanyakan apakah MCL ini hanya untuk mengeksploitasi sumber daya alam di bojonegoro ataukah mereka hanya mengambil keuntungan sendiri, ataukah mereka akan memperhatikan lingkungan sekitar. Tetapi dengan kita selalu melakukan pendekatan persuasi ke masyarakat sekitar melalui perangkat dan pemerintah setempat sampai dengan perangkat desa sampai ke level desa dan juga ke masyarakat desa, lambat laun mereka juga akan memahami. Bahwa kita ingin menjadi warga negara yang baik di wilayah dimana kita beroperasi, dimanapun MCL ini melakukan kegiatan operasinya.

**Apakah perusahaan sebenarnya perusahaan menganggap bahwa program kehumasan adalah cara untuk menyelesaikan isu?**

Sebagai bagian.. sebagai bagian dari cara eee untuk menyelesaikan isu ya. Isu ini sebetulnya kita memandang isu dari dua isu, ataukah isu itu positif ataukah isu itu negatif. Tapi kalau isu itu cenderung miring, maka program pemberdayaan masyarakat ini bisa menjadi salah satu upaya bagi perusahaan untuk bisa meminimalkan isu isu miring yang berkembang di masyarakat itu lebih seimbang. Karena kami ini sebagai perusahaani untuk tidak menutupi fakta yang ada. Jadi kita ingin menjaga keseimbangan dari.. keseimbangan dari informasi yang sebenarnya ada gitu.. baik dari sudut pandang perusahaan maupun dari persepsi masyarakat. Banyak sebetulnya yang untuk meminimalkan isu, apakah kita melalui.. katakanlah pendekatan melalui pemerintah setempat, kemudian melalui BPMIGAS juga, melalui sosialisasi yang dilakukan langsung kepada masyarakat supaya mereka lebih mendapatkan.. tidak berasumsi, tetapi mereka mendapatkan informasi sejelas dan selengkap mungkin dari perusahaan.

**Bagaimana Mba Fen, perusahaan memandang program kehumasan?**

Perusahaan memandang program kehumasan ini sebagai suatu alat yang efektif sebetulnya. Bisa dikatakan itu sebagai ujung tombak juga untuk menyentuh masyarakat sampai ke level bawah. Karena dengan program masyarakat ini, sasaran utamanya itu kan masyarakat itu sendiri. Sehingga perusahaan memandang program kehumasan itu sebagai salah satu alat untuk bisa memperlancar kegiatan operasi perusahaan dan itu vital adanya. Sehingga program kehumasan itu sendiri menjadi ujung tombak sebetulnya untuk memberikan pemahaman sebaik-baiknya kepada masyarakat dan memberikan kontribusi positif bagi masyarakat sekitar wilayah operasi.

**Bagaimana dengan dukungan dari top management untuk program kehumasan?**

Ya saya katakan bahwa program kehumasan menjadi salah satu alat yang efektif, menjadi ujung tombak. Tapi keefektifan dari program kehumasan ini juga harus didukung pula secara internal oleh perusahaan. Kebijakan manajemen pada top level manajemen itu juga menjadi elemen yang sangat penting supaya program kehumasan ini bisa berjalan. Perusahaan merancang program kehumasan tanpa adanya persetujuan atau adanya kebijakan atau policy dari perusahaan, baik itu ee.. karena bagi kami proses itu sama pentingnya dengan hasil. Sehingga kamipun juga mengedepankan untuk melakukan prosedur dan proses yang sudah diatur dalam kebijakan policy perusahaan, dimana itu juga sangat vital bagi eksekusi dalam program kehumasan itu sendiri. Jadi memang saling melengkapi. Jadi program kehumasan itu sebagai alat, sebagai ujung tombak untuk bisa memberikan.. untuk mempersuasi masyarakatm jadi harus didukung dengan adanya kebijakan dari manajemen yang akhirnya bisa membuat program kehumasan itu sendiri bisa diimplementasikan.

**Hubungan top manajemen selama ini dengan program kehumasan?**

Kalau selama ini, di MCL cukup mendukung. Jadi gini, kalau kebijakan perusahaan kalau di MCL sendiri, program itu kita memiliki PGM, itu Procedure Guideline Manual. Jadi kita harus mengarah kesitu. Tidak semua program kehumasan itu ee... yang dipropose oleh masyarakat tidak semuanya bisa disetujui. Apa yang sudah diatur dan sudah dijelaskan kedalam PGM itu, itulah yang akan menjadi rel bagi kami untuk menjalankan program kehumasannya. Selama ini, selama program kehumasan itu sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditentukan oleh perusahaan, itu pasti bisa dilaksanakan.

**Kemudian MCL sebagai sebuah perusahaan global, bagaimana perusahaan yang dari luar negeri melaksanakan kehumasan di negara tempatnya beroperasi, atau di Bojonegoro lah.**

Ya, perusahaan selama ini melakukan program kehumasannya itu tidak semata-mata dari sisi perusahaan saja ya. Kami juga melakukan survey, kita juga berbicara langsung kepada masyarakat, apa sih yang sebetulnya mereka butuhkan untuk bisa membantu untuk meningkatkan misalnya untuk meningkatkan, kebutuhan kami program kemasyarakatannya MCL ini selalu berpegang pada tiga sektor utama, yaitu pendidikan, kesehatan dan pengembangan ekonomi. Nah dari situ kita juga berdiskusi, berdialog dengan anggota masyarakat, kira-kira apa yang paling dibutuhkan oleh masyarakat di wilayah mereka. Apakah mereka yang paling utama membutuhkan air bersih, apakah infrastruktur jalan, ataukah infrastruktur sekolah, ataukah untuk microfinance. Kita juga selalu berdiskusi dengan anggota masyarakat sehingga kita bisa merancang kira-kira program kehumasan apa yang tepat bagi desa-desa di wilayah tertentu. Karena satu desa dengan desa yang lain kebutuhannya bisa berbeda. Itulah kita selalu sebelumnya, sebelum membuat program kehumasan juga berdialog dengan mereka, dan mereka juga yang turut menentukan kira kira program apa yang paling dibutuhkan oleh warga setempat.

**Bagaimana kemudian perusahaan ini memandang perbedaan budaya dalam sebuah program kehumasan?**

Perbedaan budaya, yaa... kami sebagai warga korporat yang baik kami juga berusaha untuk senantiasa menjalankan operasi dimanapun kami beroperasi itu selalu berupaya untuk senantiasa menjunjung tinggi aturan yang ada, juga senantiasa melaksanakan business ethics yang sudah ditentukan, dan selalu mentaati peraturan perundang-undangan yang berlaku di masyarakat dan selalu menjunjung tinggi kebudayaan masyarakat setempat yang ada. Sehingga kita merancang program itu, kita menghormati perbedaan budaya yang ada, tetapi kita tidak ingin pula untuk.. apa namanya... kita saling respect ya. Kita sangat mengedepankan respect terhadap budaya lokal. Karena bagaimanapun kearifan lokal, warga masyarakat dimana kami beroperasi itu adalah menjadi pilar bagi warga itu untuk mereka melakukan kegiatan sosio ekonominya. Nah itu kita junjung tinggi, kita selalu hargai dan kita respect terhadap peraturan pemerintah setempat dan juga ingin bersana-sama dengan wrga masyarakat untuk maju bersama lebih baik. Jadi menjadi tetangga yang baik bagi warga tuan rumah.

Selama ini ya yang paling cocok itu ya art show yang waktu ulang tahun kabupaten itu. Masyarakat yang datang banyak. Mungkin juga karena mereka menganggap ini seperti sebuah festival gitu ya. Banyak yang jualan. Terus kan kalau wayang itu sampai pagi, ya mereka enjoy aja sampai pagi. Kadang-kadang Pak Bupati juga ikut nonton bersama manajemen MCL yang lain. Nah, kalau Pak Bupati nggak pulang, kan anak buahnya juga nggak ada yang berani pulang. Tapi intinya, art show, entah itu ketoprak, wayangam kyai kanjeng, atau apapun, itu saya menilai sangat efektif untuk menyampaikan pesan perusahaan. Kami juga nggak sifatnya jualan kok. Kadang sedikit-sedikit pak dalangnya memasukkan perusahaan. Pernah ada yang ceritanya Semar ingin kerja di MCL, tapi kata Bagong, Semar harus pinter kalau mau kerja di MCL. Nah, pesan-pesan seperti itu yang bisa membantu set ekspektasi masyarakat dan juga harapannya masyarakat jadi terpacu untuk meningkatkan kualitas pendidikan.”

**Sebetulnya, bagaimana perusahaan memandang publik di Bojonegoro itu seperti apa?**

Kami ini.. kami memandang warga itu sebagai mitra. Jadi MCL ini selalu melakukan upaya upaya, melakukan program pemberdayaan masyarakatnya itu selalu bermitra dengan masyarakat. Karena kami hanya punya kemampuan dalam memproduksi minyak dan gas. Jadi kami untuk hal hal yang lebih pada pemberdayaan masyarakat itu bukanlah keahlian kami, jadi kami senantiasa bermitra dengan mereka dan berhubungan dengan masyarakat, baik itu stakeholders kami ada pemerintah kabupaten, lembaga swadaya masyarakat, ada juga media, juga ada warga masyarakat kebanyakan. Sehingga, kita memandang warga masyarakat sebagai mitra perusahaan, dimana kita juga... apa yang kita lakukan disana itu juga untuk sebesar-besarnya untuk memenuhi kebutuhan energi di Indonesia. Kita scope-nya di wilayah lokal aja, kita memenuhi kebutuhan energi yang sudah ditetapkan pemerintah Indonesia, dan juga memberikan kesejahteraan bagi masyarakat di wilayah bojonegoro secara khususnya.

**Kalau mengenai karakteristik masyarakat di Bojonegoro sendiri bagaimana Mbak?**

Iya... memang ada eeehh... ini ya... pandangan orang mengenai orang orang di Bojonegoro itu ada sebagian yang samin gitu ya. Masyarakat samin itu yang ya sudah pokoknya ini.. aku maunya ini.. pokoke.. pokoke kalau tanahku nggak dibeli seharga duaratus ribu misalkan, aku nggak akan jual tanahku. Jadi memang warga masyarakat itu sebagian itu pada awal kami memasuki wilayah bojonegoro itu masih banyak penolakan, resistensi dari warga, karena mereka apriori.. jangan jangan perusahaan ini hanya mengambil sumber daya alam saja, tapi tanpa memperhatikan kesejahteraan lingkungan sekitar. Nah tetapi dengan sosialisasi terus menerus, dengan pendekatan eee... terus menerus kepada stakeholders MCL, melalui pemerintah kabupaten setempat, lalu sampai ke tingkat bawah, ke dinas sampai ke level kecamatan dan kepala desa, itu kami harapkan agar persepsi yang kurang tepat terhadap perusahaan bahwa kita hanya mengambil keuntungan dari usaha eksplorasi dan operasi di blok cepu ini itu, lambat laun mereka makin memiliki pemahaman yang komprehensif. Jadi perusahaan dan warga masyarakat bisa berdampingan bersama sama untuk maju, untuk lebih bisa membantu mengupayakan

peningkatan kesejahteraan masyarakat. Dan yang penting adalah, peningkatan kesejahteraan masyarakat itu bukan hanya tanggung jawab perusahaan semata, dan bukan tanggung jawab warga masyarakat semata atau tanggung jawab pemerintah semata, tetapi tanggung jawab bersama. Jadi semua pihak memiliki peran untuk membantu peningkatan kesejahteraan masyarakat di wilayah Bojonegoro. Itu yang selalu kita sosialisasikan, selalu kita sampaikan kepada masyarakat dalam interaksi keseharian, ataupun dalam forum-forum informal, forum formal maupun interpersonal. Selalu kita sampaikan bahwa perusahaan ini tidak semata mata mengeruk keuntungan, karena sudah diatur kerjasama dengan pemerintah Indonesia, dengan pemerintah daerah setempat, porsi porsi yang akan diberikan nanti setelah kita, MCL di Blok Cepu itu, apa namanya.. melalui tahap produksi puncaknya itu seperti apa.

#### **Sebetulnya siapa sih publik atau stakeholder perusahaan ini ?**

Stakeholder perusahaan itu yang terutama ada tiga. Yaitu pemerintah, kemudian lembaga swadaya masyarakat dan juga media. Kemudian masyarakat kebanyakan itu juga stakeholder kami sebetulnya. Tetapi yang sering kami berinteraksi, kita kan tidak bisa melakukan door to door, dari pintu ke pintu, akan sangat tidak efektif bagi kami dan resource tidak ada kalau kita harus datang ke warga. Bayangkan ada 7.000 kepala keluarga hanya di dua kecamatan, bahkan di satu kecamatan. Nah kita menyasarinya, targetnya adalah melalui pemerintah setempat, kemudian melalui lembaga swadaya masyarakat, NGO lokal, lalu juga yang berperan penting untuk memberikan informasi ke level bawah itu juga dari media itu sendiri. Karena ternyata warga Bojonegoro itu kritis kritis, apalagi mereka tahu Bojonegoro itu sudah menjadi kota minyak. Nah, itu sudah sangat banyak dibicarakan di Bojonegoro.

#### **Bagaimana perusahaan melakukan identifikasi siapa stakeholdernya itu?**

Kami memetakan, kami memetakan setiap stakeholders yang selalu, yang senantiasa kita berinteraksi dengan mereka ya. Caranya kita dengan melakukan, kita pernah melakukan waktu itu, melakukan ee.. apa namanya, cluster program itu. Pelatihan kepala desa itu. Nah itu sebagai salah satu upaya untuk memetakan publik stakeholdernya perusahaan, yang mana itu publik warga masyarakat sendiri melalui kepala desa. Jadi cluster-cluster itu kita petakan, kita identifikasi kegiatan ataupun daerah pita-pita siapa, kemudian wilayahnya bagian mana, secara geografis.. kemudian kira-kira disusun program apa sih yang paling dibutuhkan di wilayah itu, di cluster itu. Mungkin saya tidak bisa bicara banyak mengenai program cluster itu, karena pada saat itu saya belum bergabung di MCL. Tetapi itu sebagai upaya awal kita untuk melakukan pemetaan terhadap publik dan kebutuhannya seperti apa. Sehingga dari situ kita bisa membuat, mengenai, mengidentifikasi kira-kira program pemberdayaan masyarakat apa yang tepat. Dan tentunya juga, jangan lupa bahwa didesa itu ada RPJMdes, rencana pembangunan jangka menengah desa. Itu juga sangat penting, untuk membantu perusahaan dalam menyusun program pemberdayaan masyarakatnya. Karena kami ini tidak ingin tumpang tindih peran, bertumpang tindih peran dengan pemerintah setempat. Bahkan program kemasyarakatan MCL ini melengkapi.. melengkapi apa yang sudah diprogramkan oleh pemerintah itu sendiri. Kita tidak ingin mengambil alih peran pemerintah, tapi sebagai pelengkap dan juga kita membantu masyarakat untuk memajukan wilayah sendiri.

Ibaratnya kita ngak ingin memberi ikan, tapi kita memberi kail. Dan juga yang menentukan maju tidaknya suatu wilayah itu ya tergantung warga masyarakatnya sendiri.

**Seberapa penting publik itu bagi perusahaan?**

Sangat penting. Karena ee.. persepsi masyarakat, karena masyarakat ini kalau.. mereka punya persepsi itu terhadap perusahaan, penting sekali publik ini. Karena publik ini kan mitra kami. Jadi kami punya visi juga bahwa kami ini ingin menjadi warga negara korporat yang baik, dimana kami ingin mengedepankan atau menjunjung tinggi eee... kode etik untuk berusaha, business conduct ya, terus etika bisnis, juga mematuhi peraturan dan perundangan setempat, peraturan yang berlaku di wilayah kami beroperasi dan menjunjung tinggi nilai budaya lokal warga masyarakat. Sementara bisa dibayangkan kalau misalkan publik tidak memiliki simpati terhadap perusahaan, apapun yang kita berikan, apapun yang kita tawarkan, walaupun menurut perusahaan itu positif, masyarakat tidak akan memperhatikan, tidak akan peduli, bahkan mungkin bisa menghambat kegiatan operasi, kalau publik tidak bisa menerima perusahaan sebagai bagian dari ee.. wilayah.. sebagai bagian dari masyarakat itu sendiri. Dan tujuan kami tidak begitu. Kami ini ingin menjadi.. kami datang pada warga masyarakat tuan rumah, untuk menjadi bagian dari masyarakat situ sendiri.

**Dalam merancang sebuah program kehumasan, sebenarnya pendekatan apa yang dipakai oleh perusahaan?**

Pendekatan eee... yang digunakan untuk merancang program kehumasan.. kita ini ya... lebih kepada pendekatan kemasyarakatan ya kalau boleh dibilang.. karena program yang kita rancang untuk kita implementasikan untuk masyarakat itu, seperti yang tadi saya sudah sampaikan bahwa program itu harus melibatkan apa yang memang dibutuhkan oleh masyarakat itu sendiri. Jadi semuanya akan kembali kepada program kemitraan. Kita tidak bisa melakukan program itu sendiri, tapi kita menggandeng masyarakat dan semua elemen, termasuk organisasi non profit. Dimana organisasi tersebut nantinya akan membuat sebuah proposal yang berdasar pada assessment dan berdasar pada apa yang memang dibutuhkan oleh masyarakat.

**Kalau begitu apa tujuan program melaksanakan program kehumasan?**

Tujuannya pada dasarnya kami ingin mendapatkan ijin beroperasi di wilayah kami bekerja. Untuk mendapatkan ijin beroperasi pada prinsipnya, tujuan dilakukan program pemberdayaan. Program kemasyarakatan ini kan juga sebagai salah satu bagian dari departemen P&GA. Tujuan departemen ini adalah untuk agar mendapatkan ijin operasi dimana kami bekerja. Jadi program kehumasan ini dilaksanakan agar masyarakat menerima perusahaan sebagai bagian dari mereka, dan masyarakat juga bisa mendukung operasi MCL dengan ikut terlibat dalam perancangan program kemasyarakatan MCL dan juga pelaksana dari program sendiri, dan juga sebagai penerima manfaat dari program tersebut.

**Mendapatkan ijin operasi dan sebagainya, bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan sebuah program kehumasan?**



Kami memang ada ya, kalau di program kemasyarakatan itu ada latar belakang kenapa kami membuat, kenapa program ini dibuat di suatu daerah tertentu, kenapa di implementasikan, misinya apa, tujuannya apa, lalu mekanismenya bagaimana, dan harapannya apa dari program itu. Ukuran-ukuran itu biasanya kita terjemahkan dalam key performance indicator dalam sebuah program. Ada KPI dan ada ukuran dimana program itu berhasil. Nah kami mengidentifikasi keberhasilan program itu apabila masyarakat bisa eee... keterlibatan masyarakat itu ada, pertama. Kedua, program ini sustainable, berkelanjutan ya.. karena program-program kehumasan di MCL itu sebagian besar atau lebih banyak kepada program yang sifatnya long term. Jadi sebetulnya kami ingin memberdayakan masyarakat tidak dengan instan. Percuma kita berikan... kita tidak ingin memberi ikan, namun memberi kail. Supaya mereka bisa merawatna, mengoperasikannya, membuat program ini berjalan sampai kapanpun. Karena kami disini ini tidak selamanya gitu.. kita ini sebagai kontraktor pemerintah kami memiliki ijin beroperasi di Blok Cepu selama kira-kira 30 tahun lamanya. Untuk itu kita juga memberikan program-program yang masyarakat bisa kerjakan sendiri setelah kami nggak ada disini, bisa terus berkelanjutan programnya dan dijalankan oleh masyarakat, dilakukan oleh masyarakat dan diterima manfaatnya oleh masyarakat sendiri. Bagi kami itu sih yang disebut keberhasilan.

**Bagaimana cara perusahaan menentukan program mana yang tepat untuk suatu daerah Mbak?**

Caranya kami, kita pertama akan lakukan studi dulu. Assessment ya.. melalui ya itu tadi.. kita tidak bisa lakukan sendiri, kita akan gandeng partner, dan kita lakukan studi, assessmentnya yang itu nanti akan disampaikan dalam sebuah produk hasil analisa. Mungkin hasilnya secara geografis, masyarakat di wilayah ini kondisinya seperti ini, kemudian apa namanya, tingkat pendidikannya seperti ini, dan pekerjaannya misalnya sebagian besar petani. Nah disitu bisa menjadi dasar bagi kami untuk merancang sebuah program yang paling tepat bagi daerah tersebut. Dan itupun kita meminta atau kita mencari tahu banyak masukan dari warga masyarakat mengenai apa yang paling dibutuhkan oleh mereka.

**Kalau begitu bagaimana perusahaan memastikan bahwa program itu sudah tepat?**

Kami memastikannya dengan cara.. kita minta feedback langsung dari mereka, kemudian kita juga akan monitoring. Kan nanti kalau dalam program pemberdayaan itu kita punya batas waktu memang ya, ada waktu kerjasama program. Nah dalam waktu pelaksanaan itu kita lihat, kan ada masa pendampingan yang dilakukan oleh partner MCL. Nah kita memastikannya dengan kita susun indikator itu.. .Key performance indicatornya, nah apakah sudah sesuai hasilnya setelah beberapa periode sebelum masa program itu selesai. Kita monitoring, kita evaluasi, apakah itu sesuai dengan yang diharapkan dari proposal program yang sudah diajukan oleh partner kami. Dan kami juga selalu meminta ee.. berikan ini ya, pendampingan kepada masyarakat. Baik langsung dari MCL maupun kami melakukannya lewat partner. Karena setiap program indikator keberhasilannya akan berbeda beda. Dan lagi yang paling penting adalah keberlanjutan program ini. Walaupun

programnya sendiri sudah selesai, pendampingannya.. tapi program itu bisa berhasil diteruskan oleh masyarakat. Itulah indikator utama.

**Bagaimana caranya agar program komunikasi kehumasan ini bisa efektif?**

Sebetulnya kami ini tidak ingin menjadi perusahaan yang... eee... petugas humas yang hanya kometik. O iyaaa.. kita memberikan bantuan kesana.. memberikan apaa... kita gambar gemborkan.. tidak seperti itu juga. Tetapi kita lebih kepada program kehumasan yang elegan, dimana kita memberikan kapasitas, kontribusi untuk peningkatan kapasitas warga masyarakat, Tapi kita juga tidak diam saja. Kita juga sampaikan kepada warga masyarakat melalui publikasi, melalui materi material lainnya, supaya warga masyarakatpun juga tahu, bahwa ternyata eee.. ada program ini lho di desa kami, dan warga masyarakatpun merasa lebih memiliki lagi. Bahwa itu kita sampaikan informasinya melalui alat-alat publikasi seperti information board di desa-desa, kita buat poster, kita sampaikan melalui pertemuan pertemuan informal dengan masyarakat, melalui advertorial di media cetak, ada juga melalui program bincang radio dan eee.. banyak lagi yang kita laksanakan supaya masyarakat jadi tahu dan menjadi terinformasi.

**Strategi apa yang diterapkan oleh perusahaan?**

Strateginya tentunya kita juga eee... secara internal kita menyusun strategi tentunya berpedoman pada tiga pilar utama, dan juga selalu mengacu kesitu untuk strategi internal. Kemudian kita juga melakukan assessment dan observasi ke masyarakat kira-kira apa yang dibutuhkan. Selanjutnya yang berikutnya kita menggandeng partner yang akan merancang program berdasarkan kebutuhan perusahaan maupun masyarakat. Tentunya partner juga akan memberikan masukan masukan. Dan tentunya secara internal, prosedur dan proses harus selalu dilakukan.

**Taktik komunikasi, bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan publik?**

Saat ini kami melakukan massive communication, dengan menggunakan semua media yang bisa kita raih, namun sesuai dengan perilaku konsumsi media diiii... ee.. masyarakat.. maksudnya sesuai dengan perilaku konsumsi media masyarakat di bojonegoro sini. Bahkan hingga penggunaan koran-koran lokal di bojonegoro dan beberapa desa di sekitar lokasi. Kami juga memberikan pembinaan dan berbagai pelatihan kepada media media tersebut. Sampai pada yang level lebih luas itu program bincang radio yang disiarkan ke 11 kota di seluruh pulau jawa. Kami itu inginnya elegan ya.. karena sekali lagi tadi kami humas itu bukan kosmetik, tetapi kami ingin memastikan bahwa masyarakat itu mendapatkan informasi yang cukup mengenai kegiatan perusahaan. Karena ya itu lah.. kami ini perusahaan besar. ExxonMobil itu perusahaan besar yaa.. eh perusahaan terbesar di dunia.. bukannya sombong.. ,tapi ya memang seperti itu kondisinya, banyak yang memperhatikan kami, dan kami ingin mereka semua mendapatkan informasi yang berimbang.. Mulai dari informasi proyek, program kemasyarakatan, peluang kerja dan lain sebagainya bisa terinformasikan dengan baik..

### **Mengapa saluran itu?**

Ya itulah, karena media media itu berdasarkan apa yang kami lihat dan amati, porsi konsumsi media massa itu masih banyak melalui media-media tadi. poster di papan informasi desa dan dinas KOMINFO, koran, radio.. itu yang banyak dibabat habis sama stakeholder kami disini... Dan itupun juga berkembang terus ya.. kita akan melihat kira kira tahun lalu apa yang kurang.. nah kita lihat kalau bisa diperbaiki ya itu bagian dari usaha MCL juga agar masyarakat dapat terinformasi dengan baik... Nah fokusnya tentu ke lokal dulu ya..

### **Nah bagaimana tahapan implementasinya Mbak?**

Nah kami kalau sudah menyusun proposal, kami langsung prinsipnya sih partnership ya. Nah kalau sudah ada rencana sebetulnya apa yang ingin kita laksanakan, nah kebetulan ini akhir tahun, kita merancang untuk tahun depan program apa yang ingin kami lakukan di masyarakat. Kami melihat dulu analisa dari hasil tahun ini. Itu akan menjadi pertimbangan juga apa yang ingin diperbaiki. Contohnya saya ada di media relations & communications, itu kita lebih banyak berinteraksi dengan teman-teman media, nah itu seandainya kita ambil contoh journalist training. Kira-kira untuk tahun depan journalist training ini dirasa masih perlu, nah itu akan kita tetap lakukan, kita akan laksanakan untuk program pengembangan kapasitas teman-teman jurnalis juga. Begitu pun untuk program eee.. program pengembangan masyarakat yang lain. Kita juga lihat dari pengalaman tahun lalu apa yang belum sempat kita lakukan tapi ternyata diperlukan oleh masyarakat... Nah dalam pelaksanaan sendiri kami juga selalu menginformasikan kepada pemerintah setempat atau dinas terkait. Karena dalam melaksanakan program kami juga ingin menyampaikan kepada pemerintah kabupaten bahwa kami akan.. ee.. berkoordinasi.. ee.. kami akan melaksanakan program ini. Tujuannya sudah dijelaskan tadi bahwa kami tidak ingin mengambil alih program pemerintah tetapi kami ingin melengkapi program yang telah dilakukan pemerintah sendiri. Jadi yang terlibat ya ada banyak.. mulai dari pemerintah, perusahaan, partner dan masyarakat sendiri. Dan supaya program itu terinformasi dengan baik, kami juga akan melibatkan media untuk publikasinya.

### **Mengetahui value, belief, behaviour?**

Value-nya, mereka masih eee... masih memandang budaya lokal itu penting bagi mereka.. budaya lokal itu termasuk juga lapangan pekerjaan mereka yang sebagian besar adalah bercocok tanam, bertani, begitu.. kemudian beliefnya juga sebagian besar adalah muslim, lalu yang ketiga tadi apa? Oo.. behaviour nya setahu saya kebanyakan para bapak bekerja di sawah dan itu mereka yang memiliki sawah, dan ibu.. si ibu ini bekerja di luar kota kebanyakan.. ee.. banyak yang mereka ini.. apa namanya.. kerja di luar kota, menjadi buruh pabrik ataukah penjaga toko diluar kota bojonegoro.. atau bahkan banyak yang... eee... saya nggak bisa sebutkan... Tapi ya itulah intinya.. bapaknya banyak disawah...

### **Bahasa verbal dan non verbal?**

Ya.. tahu.. mereka menggunakan Bahasa Jawa. Ya kalau non verbal aku nggak bisa menjelaskan secara jelas. Tapi ya bagi masyarakat kebanyakan mereka si tingkat

pendidikannya cukup rendah. Rata-rata sih mereka itu pendidikannya rendah. Begitu juga pendapatannya rendah. Nah ya itu pengaruhnya mereka jadi kadang nggak to the point. Mereka itu mestinya mau, tapi mbulet ae.. masih pura-pura gak mau. Misalnya mereka itu minta dibuatkan jalan. Nah kita itu kan kalau program itu dirasa sesuai dengan pilarnya MCL dan memang kita berencana bantu dana ada dana untuk kita berikan ya mereka tinggal mau aja.. tapi kadang mereka menyampaikannya susah.. padahal kan kita maunya berkomunikasi secara baik untuk kedua belah pihak..

**Apakah memiliki kemampuan menggunakan bahasa lokal yang digunakan masyarakat?**

Ya.. aku sedikit.. ee.. memang bahasa mother language ku bahasa Jawa. Aku ngerti mereka ngomong bahasa Jawa, karena aku juga berbahasa Jawa.

**Komunikasi sehari-hari?**

Bahasa Indonesia, kadang-kadang kalau diperlukan untuk lebih memahami atau untuk lebih mempermudah pembicaraan itu juga kadang-kadang kita sampaikan dalam bahasa Jawa juga. Tapi sebagian besar kami sampaikan dalam Bahasa Indonesia.

**Apakah memahami kondisi kultural masyarakat disana?**

Ya.. aku memahami kondisi kulturalnya itu, karena banyak yang bilang masyarakat sana itu masyarakat samin. Lama sebelum masuk MCL itu mereka tipe yang pokoknya pokoknya aja.. harus dituruti.. namun lambat laun ketika kami sampaikan bahwa kami ingin menjadi bagian mereka, mereka juga bisa mengerti bahwa perusahaan nggak hanya ingin mengambil keuntungan, namun juga ingin memajukan. Secara kultural mereka masih memegang teguh ya, seperti sedekah bumi, apa itu.. ee.. wayang-wayang itu untuk hajatan, kemudian antara satu warga dan warga lainnya itu mereka itu masih dekat hubungannya. Dan kami mengetahui bahwa di 15 desa di wilayah operasi utama itu, kalau kita urutkan silsilahnya itu mereka ternyata masih ada keterkaitan darah.. masih ada tali darah kalau diurut, dirunut dari silsilah. Kami pernah melakukan studi itu, ternyata desa Ngasem dan Kalitidu itu bahkan ada satu orang sesepuh gitu yang akhirnya diturunkan dia beristri dua, kemudian mempunyai anak, dan kemudian turun turun terus jadi kepala desa di 15 desa itu. Masih ada kekerabatan kuat yang terjalin diantara 15 desa di wilayah Banyu Urip itu. Terutama di kecamatan Ngasem dan Kalitidu.

**Apakah pengetahuan budaya atau kondisi kultural ini bisa membantu dalam menyusun program kelumasan?**

Ya... jadi membantunya adalah bahwa kami ini... kita.. .kita melakukan pendekatannya tidak asal mau mengimplementasikan itu misalnya ada... eee.. ada... apa namanya, kaya sedekah bumi itu ya, kita itu juga menjadi.. ee. Kami juga pernah memberikan bantuan berupa beberapa ekor kambing untuk diberikan kepada warga masyarakat yang sedang melaksanakan sedekah bumi disitu. Nah cara seperti itu membantu untuk mendekatkan kami supaya bisa diterima, supaya kami juga bisa lebih diterima. Karena secara otomatiskan ketika kami dianggap sebagai bagian dari mereka, dan operasi perusahaan pun bisa berjalan dengan baik.

### **Pengalaman interaksi secara interpersonal?**

Ya aku harus banyak beradaptasi ya dengan mereka.. ya kita kan tidak bisa.. kalau... eee.. apa namanya, petugas humas yang ke lokasi itu kita kan dengan mobil yang ber AC, turun dari mobil, sedangkan mereka warga masyarakat yang kebanyakan yang madani gitu lho kalau boleh dikatakan, melihat itu sebagai sesuatu yang ironis. Tetapi kami melakukan sesuatu secara interpersonal, kita melakukan pendekatan yang eee.. yang apa ya.. tidak terlalu dekat, tapi tidak terlalu jauh juga. Jadi itulah sebenarnya seni untuk berinteraksi. Seni bagaimana seorang petugas humas ini bisa melakukan pendekatan, melakukan komunikasi dengan cara berempati walaupun tidak mendramatisir ya.. tidak mendramatisir keadaan mereka, tetapi kami ini ingin menjadi sahabat, ingin menjadi teman melalui program program yang ingin kita implementasikan bagi masyarakat itu sendiri. Kebetulan kalau aku di media sendiri ingin ee.. contohnya media suara banyu urip, salah satunya Mas Mugito ini, cara berbicaranya yang tidak bisa straight to the point. Jadi dia itu banyak sekali menyampaikan ini... bahwa masyarakat disana itu seperti ini... tapi lambat laun kita bisa terlibat, interaksinya, kita bisa berempati terhadap mereka gitu. Kita harus bisa menjadi eee.. pada saat berkomunikasi, kita harus bisa berdiri pada sudut pandang masyarakat sehingga kita bisa merasakan apa yang mereka inginkan. Tapi itu tidak berarti bahwa kita harus selalu menuruti mereka, karena apapun yang kita berikan itu tidak akan pernah cukup. Tapi kami ini ingin bersama-sama menstimulate, merangsang mereka atau mendorong mereka untuk merubah nasib mereka sendiri dengan bantuan program yang digulirkan oleh MCL dan dilakukan atau didampingi oleh parter MCL.

### **Bagaimana pengalaman partisipasi dalam aktivitas sosial di masyarakat?**

Partisipasiku dalam aktivitas sosial ya, kebetulan di perusahaan juga sangat di encourage untuk berkontribusi eee secara sukarela ya kepada masyarakat melalui program employee volunteer program yang sangat didukung oleh perusahaan. Jadi perusahaan memberikan izin kepada karyawannya untuk meluangkan waktunya untuk berinteraksi, untuk bersama-sama membantu masyarakat dalam eee.. seperti contohnya membersihkan sekolah, kemudian juga apa namanya.. melakukan kegiatan kerja bakti bersama masyarakat melalui komite sekolah dan guru guru dan juga anak anak di wilayah kami beroperasi. Jadi kontribusi langsung yang diberikan oleh karyawan MCL, sementara ini kita bisa berpartisipasi aktif dalam kegiatan employee volunteer program itu. Kemudian juga untuk expatriate MCL juga sangat didukung untuk meluangkan waktunya untuk memberikan apa namanya, untuk berinteraksi atau berdialog dalam program native speaker, yang kita apa namanya.. eee kitaa gulirkan ke sekolah sekolah SLTP dan SLTA di Bojonegoro. Jadi ini program yang khusus diperuntukkan bagi karyawan ekspatriat di perusahaan untuk berdialog secara langsung dalam bahasa Inggris, dengan anak anak sekolah itu, untuk merangsang mereka itu, untuk memperbaiki kemampuan bahasa Inggrisnya, sehingga dialog sehari hari juga semakin baik dengan bercakap langsung dengan para ekspatriat.

### Transkrip Wawancara

Nuraini Razak (Communications Manager ExxonMobil Indonesia)

14 November 2010 (tertulis via e-mail)

**Dalam merancang program kehumasan, apakah perusahaan terlebih dahulu melakukan analisa terhadap isu-isu yang meliputi kegiatan perusahaan?**

Tentu saja. Sebelum merancang program kami terlebih dahulu melakukan riset dan analisis dari isu-isu seputar perusahaan.

Jika ya, apakah kemudian isu-isu ini mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam merancang kegiatan kehumasan?

Ya. Perusahaan mempunyai suatu sistem yang dinamakan Best Practice in External Affairs atau BPEA. Proses ini memungkinkan perusahaan untuk menganalisa isu, dan merancang program yang akan dilakukan untuk menyelesaikan isu-isu tersebut.

Bagaimana tanggapan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan?

Di Indonesia perusahaan kami ada di berbagai lokasi, dari Aceh sampai ke Papua, tentunya tanggapan masyarakat berbeda-beda di tiap lokasi operasi kami. Namun pada dasarnya kami merasa beruntung bahwa sebagian besar masyarakat lokal mendukung kegiatan operasi kami.

**Masih terkait isu di atas, apakah bagi perusahaan program kehumasan merupakan cara untuk menyelesaikan isu?**

Perusahaan kami memandang program kehumasan dengan serius. Kami merasa beruntung bahwa manajemen perusahaan, bahkan dari kantor korporat pusat kami di Dallas, sangat memandang program kehumasan adalah bagian dari bisnis yang sangat penting. Salah satu contohnya, departemen kami, Public and Government Affairs, di dalam struktur perusahaan sama pentingnya dengan bagian bisnis yang lain, humas diakui di jajaran manajemen dan selalu diikuti sertakan dalam melakukan keputusan perusahaan.

**Bagaimana perusahaan memandang program kehumasan?**

Dimana saja kami beroperasi, kami selalu menghormati budaya dan tradisi lokal. Bahkan lebih spesifik lagi, seperti yang saya katakan tadi --- lokasi operasi kami di Indonesia sendiri stretch dari Aceh ke Jawa Timur sampai ke Papua, tentunya masing-masing dengan budaya lokalnya yang berbeda

**Sebagai perusahaan Amerika, bagaimana perusahaan melaksanakan kegiatan kehumasan di negara tempat beroperasi?**

Kami menyesuaikan program kami dengan budaya daerah dimana kami beroperasi. Contohnya di Jawa Timur dan Jawa Tengah, kami menggunakan medium 'kesenian wayangan dan ketoprak sebagai salah satu cara untuk menyampaikan pesan kami ke masyarakat sekitar.

**Bagaimana perusahaan memandang publik di Bojonegoro?**

Wah sulit saya menjawabnya, terlebih terus terang saya tidak terlalu banyak/sering berada di daerah Bojonegoro. Karna tugas saya di kantor di Jakarta juga membantu area operasi kami lainnya. Kalau ingin berbicara karakter masyarakat Bojonegoro saja (bukan tuban dan blora, juga daerah operasi Blok Cepu) adalah masyarakat agraris dikarenakan sumberdayanya (tidak pesisir) di Bojonegoro juga masih dikenal adanya masyarakat Samin

**Siapakah publik perusahaan?**

Masyarakat sekitar, masyarakat Indonesian pada umumnya, aparat pemerintah, media, pelanggan, bahkan karyawan dan keluarganya

**Seperapa penting publik itu bagi perusahaan?**

Sangat penting.

**Apakah perusahaan pernah melakukan analisa publik?**

Ya.

**Dalam merancang program kehumasan, pendekatan apa yang digunakan oleh perusahaan?**

Pada dasarnya program kehumasan dilaksanakan untuk menunjang "program" dari manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan kami. Walaupun tujuan bisnis bisa berbeda-beda, namun pada dasarnya program humas bertujuan untuk membina hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan stakeholdernya -- internal dan external ---- dan juga membentuk citra yang positif. Dengan hubungan harmonis, hopefully kami sebagai perusahaan yang beroperasi di daerah tersebut, bisa mendapat 'restu' atau license to operate dari masyarakat mau pun pemerintah.

**Bagaimanakah cara perusahaan kemudian menentukan program kehumasan yang tepat?**

Perusahaan awalnya akan melakukan proses BPEA tadi di setiap daerah operasi kami, proses ini lalu di review setiap tahunnya, dalam proses itu kami bisa melihat apakah tujuan yang dimaksud sudah tercapai melalui suatu program. Proses ini adalah suatu proses yang selalu memerlukan review, karna harus memperhatikan situasi di dalam maupun luar perusahaan yang selalu berubah.

**Bagaimana perusahaan memastikan bahwa program kehumasan tersebut sudah tepat?**

Kami tentunya melakukan proses evaluasi dari setiap program kehumasan dan melihat hasilnya atau dampak pelaksanaannya. Melalui proses evaluasi biasanya kami akan mengetahui faktor yang menjadi kegagalan ataupun keberhasilan suatu program, sehingga langkah selanjutnya dapat dilakukan berdasarkan findings tersebut. Setiap beberapa tahun sekali kami juga melakukan studi yang dilakukan pihak ketiga, dalam menganalisa program kehumasan yang kami lakukan.

**Bagaimana perusahaan berkomunikasi dengan publik?**

Perusahaan menggunakan beberapa 'channel' untuk berkomunikasi dengan publik; komunikasi langsung, berdialog melalui program kami 'Speakers Coalition', melalui program publikasi kami, program talk show di radio, melalui iklan, kami juga tidak lupa dengan komunikasi internal, melalui program Lunch and learn, dimana perusahaan mengkomunikasikan kegiatan maupun update perusahaan kepada personelnnya dengan cara informal, juga LCM breakfast, dimana pimpinan perusahaan berkomunikasi dengan personel perusahaan secara informal.

**Bagaimana tahapan implementasi sebuah program kehumasan?**

Program kami selalu dimulai dengan research, mencari informasi dan fakta... lalu dilanjutkan dengan planning program tersebut.. lalu mengkomunikasikan program, dan tentu saja yang paling penting evaluasi. Kami berusaha melibatkan semua unsur kehumasan di perusahaan, baik dari bagian community relations, media relations, maupun government relations.

**Apakah anda mengetahui value, belief dan behaviors masyarakat di Bojonegoro**

Masyarakat Bojonegoro terbilang masyarakat agraris. Di Bojonegoro sendiri, masih ada kelompok masyarakat tradisional yang dinamakan Samin. (please correct me if im wrong) masyarakat Samin dimulai ketika sekelompok masyarakat yang sejak jaman Belanda mengisolasi komunitas mereka hingga akhir tahun 70an... sampai skarang sebagian kecil masih ada ditengah masyarakat bojonegoro. Masyarakat setempat menganggap mereka lugu dan masih menganut agama turun temurun.

**Apakah anda mengetahui simbol-simbol verbal dan nonverbal yang digunakan masyarakat di Bojonegoro**

Tidak, sayangnya saya belum bisa berbahasa jawa, saya determined to learn it soon.

**Dalam bahasa apakah anda berkomunikasi dengan masyarakat?**

Dalam bahasa Indonesia

**Apakah anda memahami kondisi kultural masyarakat di Bojonegoro?**

Kami selalu berusaha memahami kultur masyarakat Bojonegoro, salah satu caranya adalah dengan berdiskusi dengan rekan kami yang berasal dari daerah Bojonegoro dan sekitarnya.

**Bagaimana pengetahuan tersebut dapat membantu menyusun program kehumasan?**

Sangat membantu. Informasi mengenai kultur, custom maupun adat lokal sangat membantu kami dalam menyusun program kehumasan

**Bagaimana pengalaman interaksi dengan masyarakat di bojonegoro?**

Sejauh ini kami sebagai perusahaan, dan saya pribadi dapat berinteraksi dengan masyarakat dengan baik.



### Transkrip Wawancara

Deddy Afidick (External Relations Manager Mobii Cepu Ltd.)

14 November 2010

**Pertama tama saya ingin menanyakan dulu mengenai analisa situasi; sebetulnya dalam merancang program kehumasan, apakah perusahaan terlebih dulu melakukan analisa terhadap isu isu yang meliputi kegiatan perusahaan?**

Itu sebenarnya sebagian teratur didalam studi AMDAL. Studi AMDAL itu ada satu section yang namanya sosio ekonomi. Itulah yang paling awal, disitulah tercoverlah segala macam kekhawatiran, harapan juga usulan dari badan pihak ketiga independen yang ditunjuk untuk melakukan studi AMDAL, apakah saja yang harus dilakukan untuk mengurangi dampak itu.

Kemudian setelah AMDAL itu, Blok Cepu nya agak kusut memang, karena ada negosiasi yang berlarut larut, tetapi tahun 2001 itu, kita juga sempat meminta pihak ketiga yang kredibel dan independen untuk melakukan IMD communicated attachment. Communicated attachment itu bahkan lumayan detail, unit dibagi kedalam Focus Group Discussion, masyarakat secara keseluruhan kaum ibu saja, pemuda saja, ya petani saja sehingga pada masing masing ketahuan kira kira apa concern, harapan dan kebutuhannya. Jadi berhak dilakukan

**Jika memang pernah dilakukan, berarti apakah kemudian isu isu yang muncul di hasil AMDAL dan attachment tadi itu mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam merancang kebijakan kehumasan?**

Kalau program kehumasan itu tidak dirancang internal saja, kemungkinan besar tidak klop dengan apa yang ada diluar! Sehingga salah satu cara pertama kita, apa yang kita dapat dari AMDAL atau kita dapat dari Communication Attachment, kita jadikan sebagai rancangan awal, tetapi kenyataannya dilapangan itu, adalah bahwa program yang berhasil itu kunci utamanya itu adalah keterlibatan masyarakat sejak awal. Artinya sejak awal, ialah langkah pertama yang paling penting adalah program apa yang cocok bagi masyarakat itu, itu mereka sendiri yang tahu. Yang kita utamakan supaya semuanya proses ini terjadi untuk setiap program yang kita laksanakan.

Kalau tadi Bapak mengatakan, ada kebutuhan masyarakat dan sebagainya kemudian sebenarnya bagaimana tanggapan masyarakat terhadap kehadiran perusahaan disana ?

Kalau untuk Blok Cepu ini situasinya begini : Bojonegoro ini pada tahun waktu kita baru datang dan aktif lagi sekitar 2006 – 2007, adalah kabupaten nomor 5 (lima) termiskin di Jawa Timur, sekarang kalau tidak salah, menjadi nomor 8 (delapan) berarti ada peningkatan. Kemudian kecamatan yang menjadi pusat kegiatan kita, seperti Ngasem, salah satu kecamatan dimana jumlah orang miskinnya terbesar. Bojonegoro sebagai salah satu kabupaten yang terbilang miskin itu pada prinsipnya didaerah kita beroperasi tidak banyak kegiatan kegiatan yang terjadi disitu. Jadi yang tradisonil saja , kecil kecilan saja. Kemudian datang Exxonmobil perusahaan besar dengan proyek yang besar. Tantangan utama bagi perusahaan adalah bagaimana mengelola ekspektasi atau managing expectation. Dari sejak awal, itulah dia tantangan terbesar, managing expectation. Expectation masyarakat, kalau masyarakat paling utama mereka sebenarnya tak terlalu peduli program kemasyarakatan atau apa itu. Cuma inisiatif, yang paling peduli kan job. Mereka miskin, tingkat pengangguran tinggi, sehingga yang paling diperdulikan adalah job. Sctiap ada 10 (sepuluh) lowongan 100 (seratus) yang melamar, me-menej expectation ini yang sulit. Kalau di negara maju, dimana tingkat pengangguran sangat rendah, kita me menej expectation dengan menyatakan manfaat yang akan diberikan oleh proyek ini terhadap kondisi dunia usaha disini. Kalau didaerah yang miskin seperti Bojonegoro, kita tidak bisa bilang begitu, dampaknya terhadap ekonomi lokal tidak mengert, yang penting aku dapat kerjaan atau tidak.

Tantangan utamanya itu, bagaimana kita sejak awal mengkomunikasikan. Komunikasi itu kan cenderung kita merasa nyaman melakukan hal hal yang positif. Janji janji, tetapi sering sering orang mundur kalau harus berkomunikasi hal hal yang tidak enak.

“Mohon maaf Pak, pekerjaan yang ada di proyek kami jumlahnya terbatas”

Orang lebih gampang bilang : “harapan kami adalah proyek ini dapat membawa manfaat”  
Itu kan sesuatu yang kabur.

Jadi itu kira kira, apakah ini menjadi kebijaksanaan perusahaan untuk menyatakan bahwa pekerjaan terbatas ini itu? Mungkin tidak sampai tak sampai pada kebijaksanaan perusahaan, tetapi tergantung personality pelaksana dilapangan jadinya.

Tapi ada bagusnya kalau itu dijadikan kebijakan perusahaan.

Tadi Bapak menyatakan ada beberapa isu yang sempat muncul termasuk mulai placement, kebutuhan pekerjaan dan sebagainya.

Apakah perusahaan menganggap bahwa program kehumasan adalah cara untuk menyelesaikan isu itu?

Tidak sanggup, karena isunya terlalu besar, tetapi bahwa program kehumasan untuk mengatasi isu itu, betul. Kehumasan itu tujuan utamanya adalah untuk bagaimana menunjang supaya kegiatan perusahaan itu berjalan lancar. Untuk melakukan itu perusahaan sendiri tidak mampu, tidak ada satu badanpun yang mampu melakukan itu sehingga bagian dari kehumasan itu ada communication dan government relation. Umpamanya di communication menjadi peating karena kita punya peluang mengelola ekspektasi, disitulah kita punya peluang untuk tidak hanya bilang sesuatu yang angin surga, tetapi sesuatu yang realistis. Ini tantangan bagi kita bayar paid advertorial untuk mengatakan sesuatu yang pekerjaan terbatas, walaupun anda orang lokal tetapi kualifikasinya tidak mencukupi, anda tidak diterima, itu sulit. Sehingga yang dibilang, perusahaan ini akan menyerap ribuan tenaga kerja dan kami akan mengoptimalkan tenaga kerja lokal. Artinya, kalau tenaga kerja lokal tak ada, kan bisa ambil dari Gresik, Surabaya. Tetapi communication berperan. Government relation juga penting berperan, bagaimana kita mengingatkan setiap harinya, setiap minggunya kepada pemerintah bahwa pemerintah mempunyai tanggung jawab juga lho untuk menyiapkan tenaga kerja qualified, umpamanya. Itu tidak terjadi kita menyiapkan sekarang training 650 orang kita sudah training tukang las, crane operators, forklift dan sebagainya di BLK dan Pusdiklat Migas Cepu. BLK itu kan punya pemerintah? Tanya MCL butuh apa? Tukang las, ini, ini. Pemerintah juga melakukan training tak segampang itu. BLK ternyata reportnya ke Depnaker Provinsi, gak ada hubungannya whatsoever dengan Depnaker Kabupaten.

Jadi situasi yang ada di Indonesia saat ini, masih banyak ruang untuk diperbaiki bagaimana menciptakan iklim investasi yang betul betul menarik bagi investor asing.

Program program itu semuanya program kehumasan, idealnya bisa mengarah kesitu, tetapi tak mungkin karena government relation bagaimana pemerintah. Keterbatasan communication itu idealnya terus terang, tapi kita tidak terus terang. Kita sudah berusaha kemudian community relation punya keterbatasan. Ingin bangun mesjid, ingin bangun jalan Local business yang diinginkan masyarakat seperti di Bojonegoro adalah jobs opportunity, sampai saat ini kita belum mulai pada waktu EPC pertama sampai dengan kelima terjadi kita harus juga dengan cermat mengelola ini jangan sampai kecolongan, sebenarnya program kehumasan yang utama dalam 3 - 4 tahun kedepan adalah bagaimana mengelola peluang peluang business yang ada dengan kontraktor kontraktor kita bukan dengan dengan MCL tetapi dikoordinasikan dengan MCL, artinya bagaimana kita mengkomunikasikan semua peluang yang ada, peluang kerja maupun peluang usaha, kesemua pihak. Bukan hanya ke Bupati, ke Camat, ke Kepala Desa, tetapi semua pihak secara khusus. Sehingga siapapun yang berhasil menapak peluang itu lewat kompetisi yang sehat/ kompetisi yang fair.

Terlalu muluk muluk atau tidak itu?

Karena sebesar apapun proyek ini, tak akan mampu memenuhi harapan semua orang. Tetapi menurut saya transparansi bisa membantu sehingga mereka yang tidak berhasil bisa mengerti bahwa mereka kalah bersaing secara fair.

**Berarti ada kesadaran mereka bahwa mereka kalah secara transparan seperti yang Bapak katakan.**

Ya, tetapi pada saat ini, sampai sekarang, belum di established siapa yang bertanggung jawab, siapa yang mengkomunikasikan, siapa siapa kontraktor, harus lapor kesiapa, supaya ini bisa dilaporkan, untuk itu perlu dilaksanakan.

**Bagaimana perusahaan memandang program kehumasan ini?**

Initinya begini, seolah olah perusahaan itu satu satunya pihak yang bertanggung jawab terhadap masalah krusial yang ditimbulkan oleh proyek ini. Padahal seharusnya begini : SBY keliling dunia, mengundang investor supaya menghasilkan devisa. Jeffrey mengundang sayang dengan sopan supaya hadir dipernikahan Jeffrey. Saya datang, tetapi dipintu masuk, saya diketusin oleh penerima tamunya karena saya tidak memberi amplop. Lalu saat mengambil makan, ada keluarga Jeffrey yang bilang pada saya: " kamu tidak memberi amplop, tolong makannya jangan banyak banyak!"

Itu yang terjadi di Indonesia.....

Presiden mengundang investor asing untuk datang, tetapi waktu investornya datang, mereka tidak disambut dengan "apa yang bisa saya lakukan supaya proyek Bapak dapat terlaksana?"

Sehingga dampak sosialnya nyaris menjadi tanggung jawab perusahaan / investor itu sendiri.

Pertanyaan Jeffrey tepat, kita tidak bisa mengandalkan terlalu banyak untuk membantu kita untuk menangani dampak sosial. Kalau ada yang bantu anggap saja itu bonus, tetapi jangan diharapkan. Jadi perusahaan sendiri harus sadar, apakah program program bahwa inilah karena program kehumasan kita ini sebenarnya yang menyentuh masyarakat itu baru sebatas program program community development.

Di Indonesia ini nanggung, jadi gak tahu di intranet masih ada atau tidak. Kalau masih ada Jeffrey check Cameroon Project yang di Afrika. Sedemikian miskinnya negara itu sehingga perusahaan melakukan langkah langkah extra untuk membina tenaga kerja dan pengusaha lokal. Artinya, kalau tukang las belum qualified, tetapi karena dia tenaga lokal. OK, kita terima sambil di training. Training kan mahal ? Demikian juga pengusaha mereka diterima san:bil ditraining juga.

Perusahaan di Cameroon memutuskan untuk melakukan itu karena sedemikian miskinnya. Communication relation personnya ada 100 orang lebih. Sayang Dewey Carter sudah tidak disini, kalau ada dia bisa cerita.

Nah di Indonesia ini dianggap sudah maju tidak, mundur juga belum. Ini kan nanggung.

Sehingga alat-alat di alas tuwa west itu, construction work itu, believe it or not perusahaan dari Aceh yang kerja. Perusahaan yang dari Aceh itu kita tidak melanggar hukum lho, karena patokannya diatas sekian harus Desember, dia yang meneng. Di Indonesia hanya ada peraturan tentang kandungan lokal, eh kandungan nasional, bukan kandungan lokal.

Jadi berat bagi perusahaan untuk dinegara yang nanggung seperti di Indonesia ini.

Jeffrey tahu sendiri didalam sini, program program kita tidak sampai menyentuh job opportunity.

Tetapi program program itu kosmetik saja, bangun jalan, bangun air, bangun apa itu kosmetik. Yang paling penting bagi masyarakat adalah jobs. Jobs ini kalau yang mengisi orang Cilacap, akan menimbulkan dampak sosial, sehingga room for improvement bagi kita adalah bagaimana kita mengelola ruang ruang yang ada ini.

**Tadi Bapak memberikan pandangan pandangan itu. Sekarang bagaimana dukungan top management untuk program program kehumasan?**

Siapa yang paling ahli dalam program kehumasan, tentunya PGA. Management idealnya kita yang propose kemudian management yang approve. Itu yang sudah terjadi. Tetapi apa yang kita propose dan di approve management, itu kau sampai sebatas program program pengembangan masyarakat saja. Tahap pengembangan itu berat, pengembangan masyarakat itu adalah jobs. Kalau dikaitkan dengan EPPA itu kan salah satu komponen terbaru yang dimasukkan itu adalah local content, itu yang masih menjadi tantangan perusahaan ini.

Local content EPPA itu seolah olah berada dibawah PGA, tetapi saya tidak bisa berkomentar, nanti tanya saja, apakah yang membawa bola itu PGA, sehingga PGA diberi kekuasaan untuk menyuruh procurement, kontraktor, engineering segala macam kedalam hal local content, pokoknya apa yang dibilang PA kalian harus nurut.

Kalau PGA ditunjuk sebagai pembawa bola, tapi KALAU tidak diberikan otoritas yang memadai, itu percuma. Kalau bahasa Bojonegoronya : ndawak, kalau bahasa Surabayanya : ndabrus.

Saya juga sulit untuk berbicara hal hal yang negatif tentang perusahaan ini, tetapi local content yang ada di PGA itu sudah bagus, tetapi harus menerjemahkannya menjadi sesuatu yang riil. Bagaimana caranya itu? Menjadi tantangan bagi kita semua. Coba dilihat yang komponen local content itu, itu bagus sekali, cuman pelaksanaannya yang

masih belum pernah dilaksanakan. Menantang karena proyeknya belum jalan. Tetapi kalau proyek itu sudah jalan dan kita belum siap, biayanya juga besar.

**Kemudian saya akan menanyakan lebih mendalam, setelah melihat top management, sekarang ExxonMobil atau MCL sebagai sebuah perusahaan global, saya memang tidak mau mengatakan sebagai perusahaan Amerika. Karena saya yakin perusahaan ini sudah beroperasi secara global, kebetulan markasnya ada di Amerika Serikat. Bagaimana MCL melaksanakan kegiatan kehumasan di negara tempat beroperasi, atau kalau mau saya bilang di Bojonegoro?**

Kalau secara umum, kan kita melakukan program program kehumasan itu azasnya satu yang corporate citizenship. Di corporate citizenship itu, kan sebenarnya komponen utama menjadi warga korporat yang baik itu adalah melakukan apa yang menjadi tugas kita sebaik mungkin. Yaitu tidak korupsi, efisien, tidak nyogok, yang gitu gitu itu, sehingga cost nya rendah produk yang kita sampaikan ke konsumen semurah mungkin.

Itu pun dengan catatan kita menyadari di beberapa negara berkembang, seperti Afrika dan Indonesia, kita juga masih perlu mengadakan CD program, jadi CD program hanya bagian kecil, itu sama di mana mana.

Di Amerika tak perlu CD program, di Swiss dan Jerman juga tak perlu, yang mereka perlukan communicate relation. Jadi approach nya sama, dengan tambahan bahwa di negara negara tergantung tingkat sosial ekonominya, masih diperlukan program program pengembangan masyarakat. Tetapi menurut saya, program program pengembangan masyarakat itu tetap penting, tetapi dampaknya sulit diukur kalau tidak disertai dengan optimalisasi peluang kerja dan peluang usaha lokal.

“Orang” punya air bersih, tetapi tidak punya pekerjaan, tetap saja “ngeblok jalan”.

**Kemudian kalau kita bicara iklim global, sebenarnya bagaimana Bapak sebagai wakil dari perusahaan memandang perbedaan budaya dalam sebuah program kehumasan?**

Perbedaan budaya itu, budaya dalam arti sesungguhnya tidak pernah ada artinya. “Saya datang kesini bukan orang sini, tetapi punya rekan rekan yang juga orang sini, kita bisa berasimilasi dengan cepat”, begitu juga dengan expatriate, mereka punya teman teman pekerja nasional dan lokal yang menjadi bumper. Masalah budaya itu, saya belum pernah tahu, yang menjadi suatu masalah utama, karena budaya itu semuanya positif. “Nggak boleh memberi dengan tangan kiri” dengan segera hari pertama kita sampaikan pada management kita dan pada eks patriat.

Masalah budaya “yang paling menimbulkan masalah” adalah budaya kerja, budaya perbedaan dari wait of do we thing dari Exxonmobil, strict, control, anti sogok atau apalah “Wah ini Indonesia boss, mana ada bikin KTP 25 ribu sesuai karir, harus ada uang” Ya kan?

Itu disebut budaya atau bukan? Nah perbedaan budaya itulah yang paling banyak menghambat operasi, jadi bukan budaya tari tarian, nyanyi nyanyian, harus hormat pada orang tua, itu gampang. Yang paling sulit, misalnya kita sebagai perusahaan global yang berkedudukan di Amerika. Kalau di Amerika ada orang yang mengganggu, aku telepon 911, dalam dua menit uiiiiing..uiiiing, datang polisi kan? Kalau disini, kita jalan di blok, polisi paling hanya memastikan tidak terjadi anarkis. Ngeblok jalan itu kan sudah melanggar hukum sebenarnya. Bukan hanya ExxonMobil, lihat saja dimana mana. Siang ini Polsek Gayam melaporkan kita bahwa masyarakat Gayam akan memasang portal, semua kendaraan yang lewat harus bayar 25 ribu rupiah, itu melanggar hukum atau tidak?. Kalau melanggar hukum, polisinya otomatis membasmi itu, in fact dia kasi tau kita. Jadi budaya itu yang paling mengganggu kalau budaya yang even no sense sebenarnya tak ada karena perbedaan budaya itu justru memperkaya interaksi itu, kecuali budaya yang satu ini.

**Sekarang kita lebih membicarakan mengenai publik di Bojonegoro sendiri. Bagaimana perusahaan memandang publik di Bojonegoro secara publik atau stakeholder Bojonegoro secara umum?**

Kita menyadari secara khusus itu dalam melakukan operasi kita selalu menyampaikan bahwa publik Bojonegoro itu host community, masyarakat yang menjadi tuan rumah, jadi masyarakat Bojonegoro mereka bukan tetangga, bukan masyarakat disekitar daerah operasi, tetapi mereka adalah masyarakat yang menjadi tuan rumah lokasi kita, ya kan?

Kita harus secara terus menerus mensosialisasikan istilah ini didalam perusahaan. Saya seperti contohnya disetiap saya menyebut host feeling dan host community juga mengingatkan para engineer, para operation biasanya fokusnya pada teknikal dan operation, sering lupa, iya kan?

Kalau kita menyebut masyarakat itu sebagai tetangga, berarti harapan kita juga pada tetangga. Padahal kalau kita sudah terlatih menyebut mereka sebagai tuan rumah artinya bagaimanapun kita tetap tamu. Itu penting, mindset itu penting! Setiap hari setiap saat kita harus mensosialisasikan ke masyarakat tetapi bagaimana perusahaan memandang publik itu.

Publik itu defense, gak bisa dihapus, gak bisa dicoret, ada aja, karena memang ada. Publik itu defense sehingga perusahaan berada disini memang salah satu yang harus diperhatikan adalah publik dan dampak sosial.

Contoh right of way divisi 2, itu kan melewati 53 desa, sekarang ternyata 55 desa, itu lie even aja yang orang asing. Datang kesini aku bawa sepanjang jalan itu, baru mengerti,

buset.. desanya gak putus putus, meining desanya gak putus putus ada terus. Jadi dia juga bisa bikin challenge nya.

Kalau dia melarang kita kerja, sejago apapun engineer kita, kita tetap gak bisa kerja, jadi mudah mudahan falsafah itu sudah tertanam di teman teman yang di PGA dilapangan.

Mereka adalah tuan rumah maupun kalau mereka bilang sulit ya gak bisa. Kalau mereka blok, kita sudah tak bisa apa apa. Karena kita tidak bisa mengandalkan bantuan dari pemerintah. Mereka lebih politis membela rakyat, pasti polisi juga tidak bisa melakukan tindakan represif..

### **Bagaimana Bapak sebagai pribadi memandang karakteristik masyarakat di Bojonegoro?**

Bukan hanya di Bojonegoro, dimanapun sebenarnya, di Aceh saya melihat ada benang merahnya. Kalau dari segi budaya memang ada perbedaan, kalau yang satu bicaranya to the point dengan suara yang keras, logat yang keras. Yang satunya lebih ada bumbunya dan lebih pelan suaranya dan lebih halus. Itu dari budaya, tetapi benang merahnya adalah bagaimana kita memandang masyarakat itu, selama kebutuhan masyarakat akan pekerjaan atau sesuatu yang bisa menopang hidupnya, selama hal ini belum terpenuhi, dampak sosial ini akan menjadi sesuatu yang bisa timbul sewaktu waktu. Saya bandingkan kalau kita beroperasi di Amerika, di Texas, hampir semua orang punya pekerjaan. Ditawarin menjadi satpam, oh tidak saya lebih baik kerja dimana, yang lebih tinggi gajinya. Kalau di Bojonegoro ataupun di Aceh, benang merahnya itu adalah tingkat sosial ekonomi yang masih jauh dari cukup, tingkat pengangguran yang tinggi. Sehingga ekspektasi yang utama adalah jobs dan business opportunity.

### **Sebenarnya siapa publik perusahaan itu?**

Publik perusahaan itu yang pertama masyarakat yang menjadi tuan rumah operasi yang bersentuhan langsung dengan operasi perusahaan. Contohnya, proyek Banyuwirip ini ada di 55 desa, 11 kecamatan dan 2 kabupaten. Itu yang langsung terdampak secara fisik.

Kemudian ada juga pemerintah setempat yang berdampak dengan adanya proyek ini semakin cepat produksi terrealisasi, semakin cepat juga terjadi peningkatan PAD, bagi hasil itu. Tetapi yang diharapkan, supaya Pemda juga menyadari hal ini, sehingga Pemda membantu, setiap seminggu sekali menelepon ke MCL. "Pak apa yang bisa kita bantu minggu ini? Supaya proyek bisa berjalan lebih cepat?"

Saya sih belum pernah dapat telepon seperti itu, tetapi seharusnya seminggu sekali saya ditelepon.



Mungkin yang berikutnya adalah *ibusiness community*, *local business community* ini lebih luas daripada daerah operasi. Nah yang berikutnya, yang terakhir adalah masyarakat luas dalam Kabupaten Bojonegoro sendiri. Kan sudah mulai ada kecemburuan sosial, kenapa hanya di Ngasem, tidak di Balen atau dimana gitu ya.

**Bgmn dengan analisa publik sendiri pak? Mengidentifikasi siapa publik ini ?**

Itu sih bukannya suatu *expertise* khusus tersendiri, tapi sambil jalan itu kita masing masing akhirnya punya semacam gaya kerja terbentuk sendiri. Seperti misalnya bagian komunikasi mereka fungsinya sudah mengidentifikasi *local reported media* nya apa? Walaupun media itu sebenarnya bukan publik kita tetapi alat untuk kita berkomunikasi dengan publik kan? Artinya, kalau kita ngomong sama reporter itu sebenarnya kita tidak bicara sama reporter, tetapi ngomong sama khalayak ramai. Kemudian *government relation* umpamanya, dia punya yang namanya *RMP Relationship Management Plan*. Jadi disitu dia identified : bupati, siapa siapa yang prlu rutin ditemui. Camat, siapa siapa yang harus ngomong kalau adamasalah apa itu bisa teridentifikasi. *Community Relation* sendiri punya konsep gitu ya, kepala desa, mantan kepala desa, tokoh tokoh agama. Nah ini , itu ada unsur analisisnya seperti misalnya : desa ini mana orang penting yang masuk, mungkin mantan kepala desa. Didesa lain belum tentu mantan kepala desa dianggap penting. Jadi disitu sudah ada analisa. Oh inilah *key person* nya kalau ada apa apa. Disisi lain, apakah ini sudah cukup? Ukuran desa di Jawa ini, di Bojonegoro ini yang dioperasikan kita rata rata 1000 KK per desa. Apa benar Kepala Desa mampu *menghandle* 1000KK? Kalau di Aceh sih bener, karena per desa cuma 200 KK sampai 300 KK. Tapi Jawa? Desa Katur misalnya itu hampir 2000 KK. Jadi yang kita identified adalah Kepala Desa, Kepala Dusun tetapi apakah itu lengkap? Saya ragu, karena untuk jadi lengkap dan semuanya terlaksana, bukan hanya tercatat namanya, tetapi betul betul dihubungi dan lain sebagainya, dan itu perlu *sources* yang besar.

Kalau di Cameroon itu kita menyediakan *community relation* itu 100 orang, karena kita perlu komunikasi yang seluas luasnya. Tetapi kita yang di Indonesia dianggap belum perlu, di Afrika kan lebih primitif mungkin.

**Apa tujuan perusahaan mengadakan program kehumasan? Maaf pak kalau beruiang, tapi ini untuk klarifikasi saja.**

Tujuan utama program kehumasan itu, banyak yang dengan idealnya bilang : ikut berpartisipasi mensejahterakan masyarakat tuan rumah. Tetapi yang paling benar adalah tujuan program kehumasan untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan berjalan lancar, didukung oleh masyarakat tuan rumah. Alat yang kita gunakan untuk mencapai obyektif ini adalah misalnya dengan men sejahterakan masyarakat, misalnya dengan melakukan komunikasi yang transparan. Alat ini berbeda beda. Kalau kita beroperasi di

Texas, supaya smooth operation, kita gak perlu mensejahterakan masyarakat, karena sudah cukup semuanya. Tapi kita perlu berkomunikasi transparan, bahwa fasilitas yang akan kami dirikan ini masalah safety nya sudah dipikirkan yaitu : begini, begini, begini, begini. Kalau ada bahaya, transparansi ini yang jadi tuntutan masyarakat. Tetapi yang utamanya ialah untuk mendukung operasi supaya lancar didukung masyarakat, caranya, nah caranya itu kita sesuaikan dengan kondisi setempat. Kalau obyektif nya sih sama seharusnya, supaya operasi lancar.

**Kalau Bapak bilang agar operasi lancar, itu sepertinya agak general. Bagaimana perusahaan mengukur keberhasilan sebuah program kehumasan?**

Kalau KPI misalnya community relation kalau bisa KPI dibikin tidak ada blokade seumpamanya ada demo. Kalau di media relation, tidak ada artikel yang tidak akurat, artinya jelek gak apa apa, asal akurat, salah sendiri kita kenapa jelek, begitu kan?

Kemudian dari human relation, tak ada perijinan atau apa bisa dibikin, tetapi kalau dari segi operation, segi engineer bisa aja kita bikin KPI nya satu yaitu delay yang disebabkan karena non technical reason. NTR ini bisa ijin belum keluar, bisa didemo masyarakat, jalan di blok, bisa apaaaa, jadi kalau dari mata operation, kita kan mendukung operation. KPI nya kalau menurut saya delay yang disebabkan kalau alatnya rusak yang bukan salah kita tetapi kalau delay yang disebabkan karena alasan alasan non teknis atau kalau mau dilihat kurang alasan alasan sosial artinya kalau procurement yang telat bukan salah PGA. Kalau jalan di blok, perijinan atau apa itu kalau memang mau udah berani sih itu jadi KPI nya ini.

**Kalau begitu, bagaimana caranya perusahaan kemudia menentukan program kehumasan seperti yang tepat dilaksanakan?**

Sulit ini, jadi ini kita program community development. Saya baru meeting dengan Guthrie awal minggu ini. Jadi program program yang sudah kita rancang sebelumnya itu, programn itu dirancang dengan berbagai asumsi, tetapi ternyata setelah kita beberapa lama disini ternyata masih ada beberapa asumsi yang kita anggap penting, ternyata itu tidak penting atau ada beberapa asumsi yang kita anggap valid, ternyata itu tidak valid. Jadi kita dengan segala niat baik bagaimana program itu digabung dengan jangka pendek, menengah jangka panjang.

People's training umpamanya, hasilnya baru terasa 5 tahun lagi kan? Apa hubungannya itu dengan memastikan itu dengan operasional bisa lancar? Ternyata gak ada, dengan segala maksud baik kita ternyata program people's training tak bisa kita gunakan whatsoever untuk apapun untuk mengatasi untuk mencegah demo jadi bahwa kegiatan perusahaan ini kalau ada gangguan kita lapor polisi, polisi bertindak. Ternyata dalam

banyak kasus tidak, itu tidak terjadi. Ternyata Alas Tua well di blok jalannya, kita lapor kepolisi, kita tidak bisa mengasih polisi memberi makan siang atau aqua, sama sekali gak kita kasih. Realistis nya coba berpikir sebagai orang Amerika, ya memang ada masalah saya telepon 911, gak perlu ngasih apa apa ke polisinya, balik lagi kalau Jeff sebagai orang Indonesia, polisi jaga dari Polsek kan dikirim makanan kan gak?

Kan dia manusia juga? Jadi salah satunya OK, kalau nanti kita ada masalah report bantuan polisi itu boros. Jadi benar benar program kita harus dirancang dengan fleksibel, program apa sih yang tepat? Gak tau! Tetapi kalau kita gak mulai, kita gak pernah tahu. Makanya tahun 2007 kita mulai, oh ternyata harus di modified dan seterusnya. Mudah mudahan tahun 2011 nanti kita memodifikasinya lagi, program program ini. Program program yang bisa mendukung proyek ini dengan jangka pendek dan menengah. Jadi jangka panjang gak perlu. Terserah kalau dianggap perlu, minta duit lagi. Jadi dengan keterbatasan dana, kita harus memilih, begitu. Jadi kalau kita tetapkan kriterianya mendukung kelancaran operasi, program pengentasan buta aksara, gak penting. Yang penting program bikin jalan, bikin lapangan volley untuk Karang Taruna, begitu kan? Jadi program simpan pinjam lebih penting tapi program kelestarian lingkungan, penting gak bagi masyarakat Bojonegoro? Mungkin bukan prioritas saat ini, walaupun perusahaan tidak melestarikan lingkungan diserang oleh pihak lain, tetapi jangan itu menjadi program community development itu program environmental, terserah.

**Ternyata jawaban Bapak tadi sekaligus menjawab pertanyaan yang berikutnya, yaitu yang Bapak lihat bagaimana perusahaan memastikan bahwa program kehumasan tersebut sudah tepat. Tadi sudah ada contohnya, sudah ada jawabannya, jadinya pertanyaan saya, saya skip skip terus karena jawaban Bapak combo combo gitu. Nah kemudian sekarang, lebih ke mengkomunikasikan sebuah program, bagaimana cara agar program kehumasan atau komunikasi itu lebih khususnya dilaksanakan agar lebih efektif?**

Idealnya program kemasyarakatan itu kalau gak ada batasan, kita tentukan desa anu kita sediakan uang 100 juta. Kita datang ke desa itu, kita kumpulin wakil wakil masyarakat, sehingga semua golongan terwakili. Wanita, pemuda, perangkat dan sebagainya. "Ibu ibu, Bapak bapak, saya ada uang 100 juta, mau diapakan?" Wah semua ribut, semua bikin daftar 20 program. "Pak, Bu, uangnya hanya 100 juta lho, cuman cukup untuk satu program!" Berembung lagi, itu mungkin akan makan waktu dua minggu, sebulan, sampai akhirnya semua setuju: "Kita bikin sumur, bikin jalan, atau bikin apapun gitu ya" Idealnya itu kasih duitnya ke mereka. Mereka yang mengelola dengan transparan tentunya, melakukan pelatihan supaya mereka bisa mengelola itu idealnya. Tapi kan batasan batasan yang kita miliki adalah tidak boleh ngasih duit, harus inkind. Jalan tengahnya, kita dari community development, oh air bersih, meskipun bukan prioritas utama, tapi perlu! Oh jalan itu perlu, tapi idealnya ada duit segini mau diapain?" Terserah masyarakat, masyarakat sendiri yang menentukan sebagai kelompok. Jadi yang kita lakukan disini berusaha mengidentifikasi kira kira apa yang perlu walaupun kita yang

mengidentifikasi, karena sekolahnya lebih tinggi, lebih wangi dan segala macam, kita menganggap kita lebih pintar. Itu yang harus dihindari.

### **Bagaimana cara perusahaan berkomunikasi dengan publik?**

Kalau dari segi program kemasyarakatan itu, idealnya begitu ya jadi semacam ownwork meeting tetapi akhirnya kita mau air bersih sudah kita tentukan, tetapi kita melakukan sosialisasi kemasyarakatan, jadi sosialisasi ini jangan menjadi suatu yang wajib dilaksanakan, tetapi sosialisasi itu harus menjadi suatu tool yang bagus. Jadi obyektif nya harus jelas, kita mau meng sosialisasikan apa, mau yang ingin didapat itu apa? Itu dengan masyarakat langsung. Media sekali lagi punya apa itu dikota kecil seperti Bojonegoro, saya dulu bahkan mengambil estimate POWER OF LOCAL MEDIA, ternyata itu betul betul efektif, local media itu. Sesuatu tools yang bisa kita gunakan. Kemudian ya lewat kita punya misalnya , saya belum tahu efektifitasnya “radio talkshow” itu ya, tetapi efektif dan komunikasi kita lewat government relation, karena input input yang kita kasih ke government relation ada saja. Suatu saat, Bapak Bupati atau DPRD ditanya tentang itu dia pasti menjawab karena tidak tahu persis persoalannya apa, tetapi dia ingat input yang kita kasih, dia menjawab berdasar input kita kasih, sehingga itu menjadi emphaty enforcement. Cara berkomunikasi itu memang harus macam macam.

### **Kemudian kalau saluran, saluran apa yang dipergunakan untuk berkomunikasi?**

Yang paling efektif di setting seperti ini ya face to face, itu paling efektif face to face, tapi face to face itu adalah komunikasi yang paling efektif tetapi melelahkan, karena jumlah yang harus dihitung, aduh repot ! Sehingga face to face itu sesuatu yang tak boleh dilupakan plus dengan berbagai bagai cara. Ditingkat yang lebih tak melelahkan, face to face dengan orang orang tertentu, perangkat desa, pejabat, dengan DPRD dengan apalagi. Dengan apa, ada lagi media relation kalau kita bisa menggunakan dengan tepat itu bagus sekali. Ini sudah terasa sekali, kita membina cukup banyak hubungan hubungan dengan wartawan wartawan dari key media. Kita bisa merasa nyaman bahwa berita yang muncul kemungkinan besar balance, walaupun ada yang tak akurat tetapi balance. Artinya Government Relation itu, komunikasi melalui orang lain.

### **Mengapa yang dipilih saluran tersebut seperti yang Bapak katakan?**

Itu sebenarnya available disini, karena komunikasi harus disesuaikan dengan teknologi yang ada. Kalau kita sekarang mau berkomunikasi level Bojonegoro, mau berkomunikasi lewat internet umpamanya, belum banyak yang tahu, jadi alat komunikasi yang paling

efektif adalah alat komunikasi yang available yang digunakan oleh orang banyak. Jadi kalau kita mau berkomunikasi dengan masyarakat Bojonegoro, "Radar Bojonegoro" lebih efektif daripada Kompas atau Washington Post, umpamanya!

### **Bagaimana tahapan implementasi program kehumasan disana?**

Tahapan dimulai idealnya dengan tahap pertama interaksi dengan masyarakat sendiri. Interaksi pertama itu adalah bagi kita untuk mengidentifikasi program atau jenis komunikasi atau apapun yang tepat gitu kan? Tetapi itu adalah proses yang melelahkan, sehingga alat alat seperti communicate attachment atau misalnya dengan IREI bekerja sama dengan meningkatkan kapasitas perangkat desa akhirnya hasilnya RPJMD Rencana Pembangunan Jangka Menengah Desa. Itu bisa berguna kan untuk mengidentifikasi program yang tepat.

Berikut didalam kita olah terus, kita olah dulu karena di ExxonMobil itu kita sulit untuk berkomitmen diluar sebelum mendapatkan internal approval. Internal approval itu suatu perjuangan yang berat, didalam tahap tahap itu, justru internal communication ini menjadi suatu tantangan bersama. Karena otoritas pelaksana dilapangan, tidak cukup untuk membuat keputusan. Keputusan itu dibuat oleh orang orang yang tak sepenuhnya mengerti lapangan. Tapi itu bukan salah sipengambil keputusan, kesalahan orang dilapangan yang tak mampu menjelaskan permasalahan dengan jelas dan jernih kepada atasannya. Bisa juga karena si orang lapangan demikian sibuknya sehingga tak punya waktu untuk memberikan penjelasan atau bisa juga atasannya sok tau. Banyak tantangan disini, tetapi tantangan utama internal proses itu adalah tak cukupnya otoritas atau wewenang pelaksana dilapangan untuk mengambil keputusan itu utamanya. Bisa di dalam bentuk mengambil keputusan dalam setiap kwartal, meluangkan waktu berada di lapangan seminggu, gak mungkin itu!! Tetapi hal hal seperti itu, misalnya seperti Katri datang kelapangan untuk stay beberapa hari, setiap kali pulang ke Jakarta dengan membawa update. Begitu juga Aini. Seharusnya di level Pak Maman juga melakukan itu, tetapi kerjanya di Jakarta cukup menyita waktu. Apa mungkin Pak Maman meninggalkan Jakarta seminggu dalam satu kwartal? Kan gak bisa alasan. Apakah wewenang itu dilimpahkan ke lapangan? Jadi sulit itu langkah internal proses itu selesai, barulah kita mengolahnya dengan pihak luar. Dengan mitra umpamanya, yang terakhir tentunya langsung berkomunikasi dengan masyarakat. Program yang sudah disetujui dan sebagainya, kemudian implementasi dan pengawasan.

### **Siapa saja yang terlibat dalam implementasi sebuah program kehumasan ?**

Ujung tombak tentunya officer nya, PIC, kemudian juga mitra, mitra kita karena kita ahli perminyakan, bukan ahli pengembangan masyarakat, sehingga kita perlu mitra. Itu ujung tombaknya. Kemudian memanager lagi, intinya sih dilapangan, semua mengelola bagaimana program ini di implementasi, dipromosikan disitu maksud tugas nya orang orang komunikasi. Program dilaksanakan, dilaporkan ke pemerintah untuk mendapat dukungan atau dipuji bagaimana atau untuk apa. Nah itu tugasnya.

Pertanyaan basic sudah selesai, sekarang saya akan masuk ke pertanyaan yang lebih berfokus *interculture of competence* disana. Saya tahu Bapak bukan orang asli dari Bojonegoro. Bapak nanti bisa bercerita tentang latar belakang pendidikan dan sebagainya, tetapi ini untuk mengetahui, karena Bapak ditempatkan di Bojonegoro. Untuk mengetahui seberapa level pengetahuan Bapak tentang orang-orang disana.

Ada delapan pertanyaan Pak. Yang didaftar itu ada enam.

Bapak tinggal bisa menjawab ya atau tidak, kalau ya nanti tolong elaborasi singkat saja Pak.

**Yang pertama : Apakah Bapak mengetahui value behavior masyarakat di Bojonegoro?**

Kalau sekarang sih, tahu.

**Bagaimana Pak, apakah bisa diceritakan ?**

Value nya itu dari segi kemasyarakatan, value bahwa bukan hanya di Bojonegoro itu di Indonesia pada umumnya, bahwa value kelompok itu penting. Sehingga program program kemasyarakatan memang kita tidak bisa menyentuh individu. Ini nyata banget. Ada kelompok yang merasa disingkirkan atau diabaikan, langsung membentuk organisasi kelompok. "Kelompok masyarakat yang merasa terabaikan", misalnya itu nyata sekali. Jadi value itu bahwa kesejahteraan menjadi tanggung jawab pemerintah, itu juga nyata harapan sehingga begitu datang perusahaan seperti ExxonMobil, harapan mereka terhadap kebijakan-kebijakan tak terpenuhi menjadi sasaran berikutnya.

Ekspektasi bahwa setiap yang datang meningkatkan kesejahteraan.

**Apakah Bapak mengetahui simbol-simbol verbal dan non verbal yang digunakan masyarakat Bojonegoro? Ini simbol termasuk bahasa ya Pak.**

Yang paling bagi saya adalah disini kalau setuju cepat, tetapi kalau tidak setuju itu cenderung untuk muter-muter. Jadi *dance around the world now*, misalnya salah satu contoh: "kalau maunya MCL begitu ya monggo, tapi kok ya titik-titik. Itu tidak pernah diselesaikan kalimat itu. Hingga sekarang saya mengerti bahwa itu artinya "NO", walaupun ada kata "monggo".

**Kemudian Bapak memiliki kemampuan menggunakan bahasa lokal dengan masyarakat disana?**

Maksudnya bahasa Jawa?

**Ya, paling tidak Bapak sendiri yang bisa menilai seberapa kemampuan Bapak untuk berbahasa?**

Sebenarnya tak terlalu penting tapi gak sedikit orang yang gak bisa berbahasa Jawa karena masyarakat disini umumnya bisa berbahasa Indonesia. Kemampuan untuk bisa berbicara seperti Obama : bakso, nasigoreng, sate, enak semua! Itu contohnya, itu contoh paling nyata, bahwa Obama itu bisa berbahasa Indonesia meskipun dia hanya bisa itu doang. Jadi kalau saya datang ke masyarakat dengan dimulai “piye kabare Pak?” itu udah mereka appreciate, justru karena saya bukan orang sana, tetapi berusaha untuk bicara. Kalau di Aceh aku mulai dengan berbahasa Aceh.

Contoh yang paling nyata adalah Obama yang menggunakan bahasa Indonesia “saya adalah bagian dari bangsa Indonesia. Indonesia adalah bagian dari diri saya. Itu paham diri semakin tinggi, status orang itu semakin orang tahu bahwa dia bukan orang sini tetapi berusaha mengucapkan beberapa kata itu. Itu membantu!

**Bapak mengatakan Bapak menggunakan mostly bahasa Indonesia plus sedikit bahasa Jawa untuk membina kedekatan. Apakah Bapak memahami kondisi kultural, jadi ini benar benar kultural.**

**Kultural disini ada tujuh faktor : religi; kescaian; idcologi; kemasyarakatan; bahasa; mata pencaharian; peralatan.**

**Apakah Bapak memahami kondisi kultural masyarakat di Bojonegoro**

Ya lumayan, sebenarnya tak banyak perbedaan dengan dan kebetulan saya orang Indonesia walaupun bukan berpolitik tak banyak beda dengan daerah daerah lain. Tetapi yang paling penting itu sebenarnya kultural ini bisa mencakup seperti mata pencaharian, mata pencaharian utama disini kan selalu di gembor gembor kan kan petani? Padahal pemilikan lahan disini, rata rata seperempat hektar tanah. Seperempat hektar itu tidak dapat menunjang kehidupan keluarganya. Jadi bertani ditanah seperempat hektar itu adalah “pengangguran semu” sebenarnya.

Buktinya begitu ada lowongan jadi SatPam, mereka buru buru jadi SatPam.

Tetapi karena itu sudah menjadi budaya dan segala macam, sulit untuk mengubah mereka untuk tidak bertani. Padahal bertani ini tanahnya minim 1 hektar mungkin meaningful, tetapi kalau seperempat hektar? Jadi itu sebenarnya akar kemiskinan.

**Sebenarnya bagaimana pengetahuan mengenai kondisi kultural, hal hal yang saya tanyakan tadi bisa membantu untuk menyusun program kehumasan?**

Pengetahuan dalam organisasi penting, tetapi pengetahuan individu gak penting, ambil contoh seperti saya disini ini, saya gak punya pengetahuan kultural juga, tokh Ekhwan, Wawan, Pandu mereka ngerti, mereka lagi ngasih advice : oh pak kalau ini jangan, nanti orang tersinggung, kalau ini lebih tepat, jadi connective knowledge itu penting.

**Seberapa penting itu untuk program kehumasan?**

Tidak mungkin tidak critical kalau yang harus diselaraskan dengan budaya dan sebagainya gak banyak sebenarnya dalam program kehumasan. Intinya kalau kita ngerti bertani bagaimana membantu mereka supaya pertaniannya lebih maju. Kalau tanahnya hanya seperempat hektar gimana juga tetap miskin.

**Bisa diceritakan pengalaman pribadi Bapak yang paling menarik dengan masyarakat lokal.**

Tahun 2001 kami mau rig move, saya datang ke kepala desa, "Pak saya mau rig move, ini, mohon maaf ada gangguan sedikit lewat sini, kita akan berhati hati dan sebagainya", yang bersangkutan berkata, wah tapi tolong sebelum rig move, ini itu segala macam program" "Pak kami disini baru mau cari minyak, belum ada hasil, program yang ada sudah dilaksanakan, tetapi nanti kalau ketemu minyaknya, desa Bapak akan menjadi perhatian." Jawabnya : "kalau memang maunya begitu, ya monggo" TITIK.

Begitu saya lapor OK, ya rig move, di blok jalannya.

Saya datang lagi kesitu, "pak kemaren kita sudah ngomong, kalau gak salah kata kata terakhir Bapak "ya monggo". "Ya monggo .....KALAU BERANI"

Saya ingat banget itu, itu yang saya bilang bahwa body language isyarat isyarat lokal itu "monggo" belum berarti "YA"

**Kalau boleh tau, pengalaman partisipasi Bapak dalam aktifitas sosial disana.**

Aktifitas sosial ya banyak, yang paling nyata employee volunteer, kesempatan bagus untuk berinteraksi dengan kelompok masyarakat langsung. Tapi yang paling sering yaitu interaksi dalam hal sosialisasi. Sosialisasi itu artinya bukan hal yang enak, masalah masalah gak enak, kan juga perlu disosialisasikan. Tapi selama kita bisa jujur dan enak dibilang enak gak dibilang gak. Itu merupakan awal yang baik menurut saya. Walaupun gak enak tetapi kita lanjutkan diskusinya, muluk muluk didepan tetapi nantinya tidak sesuai harapan.

**Di Jakarta ada pak Maman dan Aini, di Bojonegoro ada Bapak dan Peni. Sebenarnya bagaimana fungsi koordinasi baik itu fungsional maupun struktural.**

Kalau strukturalnya kita report ke Jakarta kan, tetapi fungsi koordinasinya seperti pernah saya singgung bahwa sekarang apa tantangannya yang ada dilapangan tak punya waktu cukup untuk menyelesaikan atau tidak cukup pintar untuk memberi penjelasan karena yang menjadi kritikan sekarang adalah keputusan akan kebijakan atau program program yang dilaksanakan dilapangan itu diambil oleh orang di Jakarta. Yang belum tentu setahun sekali seharipun berada di lapangan. Ini sebenarnya bukan masalah percaya atau tidak percaya, tetapi masalah duit.

Hubungannya kan ke anggaran, tetapi ..... cost cuman mengapproach duit. Secara program, ya memang nalarnya tinggi, mungkin ada hal hal dimana pengetahuan orang



orang lapangan itu yang tak bisa tergantikan, disalahkan dan sebagainya. Menurut saya, wewenang pelaksanaan dilapangan harus lebih besar, ini typical ExxonMobil sebenarnya, bahkan ada beberapa hal contoh misalnya : Security mau kasih makan polisi, yang DOAG 3 di Indonesia paling banyak DOAG 5. Jadi hal hal itu sangat menghambat. Kita sering sekali dilapangan merasa musuh sudah didepan kita, sudah pegang pedang tetapi bola besi yang mengganggu dikaki belum dilepas.

