

BAB IV PEMBAHASAN

A. Analisis Krisis yang Terjadi pada Periode Kepemimpinan Annas Maamun Tahun 2014

1. Jenis Krisis Pemerintah Provinsi Riau Era Kepemimpinan Annas Maamun

Krisis merupakan suatu kondisi yang dapat menimbulkan dampak tertentu bagi institusi atau perusahaan. Dampak yang ditimbulkan biasanya memiliki pengaruh terhadap citra institusi atau perusahaan. Bahkan terkadang dapat berkembang menjadi kondisi yang menimbulkan musibah bagi masyarakat secara luas. Krisis didefinisikan oleh Devlin (2007) sebagai *“sebuah situasi yang tidak stabil dengan berbagai kemungkinan menghasilkan dampak yang tidak diinginkan.”*¹⁵³ Krisis juga didefinisikan sebagai :

*“Sebuah malapetaka yang dapat muncul secara alami atau sebagai hasil dari kesalahan, intervensi, atau bahkan niat jahat manusia. Krisis dapat meliputi kehancuran nyata (seperti korban jiwa atau kerusakan aset), atau kehancuran tak berwujud (seperti hilangnya kredibilitas dari suatu organisasi).”*¹⁵⁴

Seeger, Sellow & Ulmer (1998) juga mengartikan krisis sebagai :

*“Peristiwa yang bersifat spesifik, tidak diharapkan, dapat terjadi setiap saat dan meruakan rangkaian beberapa peristiwa, menimbulkan ketidakpastian yang tinggi dan dapat mengancam tujuan-tujuan organisasi.”*¹⁵⁵

¹⁵³ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 196.

¹⁵⁴ Paul A. Argenti, *Corporate Communication, terj. Putri Aila Idris* (Jakarta: Penerbit Salemba Humanika, 2010), hal. 301.

¹⁵⁵ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 197.

Dari beberapa definisi krisis di atas, dapat terlihat bahwa krisis merupakan kondisi yang dapat memberikan ancaman bagi suatu institusi atau perusahaan hingga akhirnya memberikan bencana buruk bagi institusi atau perusahaan yang bersangkutan. Krisis sendiri dapat dinyatakan sebagai krisis jika memiliki beberapa karakteristik tertentu. Adapun di antaranya ialah :

- 1) *Peristiwa yang spesifik*
- 2) *Tidak dapat dihindari*
- 3) *Menciptakan ketidakpastian informasi*
- 4) *Menimbulkan kepanikan dan keterkejutan*
- 5) *Menimbulkan dampak positif atau negatif bagi operasional organisasi*
- 6) *Berpotensi menimbulkan konflik.*"¹⁵⁶

Jika suatu institusi atau perusahaan mengalami kondisi dengan karakteristik yang dijelaskan di atas, maka dapat dikatakan institusi atau perusahaan tersebut sedang mengalami krisis. Adapun ciri-ciri krisis yang teridentifikasi pada kasus suap Annas Maamun, Gubernur Riau Nonaktif 2014-2019 ialah sebagai berikut :

1) Tidak Dapat Dihindari

Terjadinya Operasi Tangkap Tangan (OTT) terhadap Annas Maamun pada tanggal 25 September 2014 oleh Komisi Pemberantasan Korupsi merupakan salah satu kejadian yang tidak dapat dihindari oleh instansi pemerintahan. Pemerintah Provinsi Riau tidak memprediksi, menduga dan tidak mengharapkan kejadian tersebut terjadi sehingga krisis pun tidak dapat dihindari oleh Pemerintah Provinsi Riau era kepemimpinan Annas Maamun.

2) Menciptakan Ketidakpastian Informasi

Krisis yang terjadi menciptakan ketidakpastian informasi. Hal tersebut dikarenakan lokasi penangkapan yang tidak berada di ruang

¹⁵⁶ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 199-204.

lingkungan Pemerintah Provinsi Riau sehingga perolehan informasi sedikit terkendala. Hingga pada munculnya juru bicara di luar pemerintahan yang menyebabkan informasi menjadi simpang siur. Ketidakpastian informasi tersebut kemudian menyebabkan krisis semakin berkembang.

3) Menimbulkan Kepanikan dan Keterkejutan

Adanya kepanikan dan keterkejutan yang dirasakan oleh seluruh staff pemerintahan akibat dari terjadinya penangkapan Annas Maamun tersebut. Di samping itu, staff pemerintahan secara keseluruhan juga tidak memiliki persiapan untuk menanggapi situasi krisis sehingga semakin menimbulkan kepanikan bagi operasional instansi pemerintahan.

4) Menimbulkan Dampak Negatif bagi Operasional Organisasi

Krisis yang terjadi akibat dari penangkapan Annas Maamun karena menerima suap tersebut kemudian menimbulkan berbagai dampak negatif bagi operasional organisasi. Mulai dari laju perkembangan sistem pemerintahan yang menurun akibat terkendala dari kewenangan Plt. Gubernur Riau, juga berdampak pada APBD 2014 yang anjlok dan RAPBD 2015 yang ditolak oleh Kementerian Dalam Negeri RI sehingga menyebabkan krisis semakin meluas.

Krisis yang melanda suatu perusahaan/organisasi/instansi juga dapat digolongkan dalam beberapa jenis krisis. Kriyantono (2015) menjelaskan bahwa terdapat 7 (tujuh) jenis krisis. Adapun di antaranya ialah krisis teknologi; krisis konfrontasi; krisis malevolence; krisis manajemen dan perilaku karyawan; kekerasan di lingkungan kerja (*workplace violence*); krisis bencana alam; dan krisis produk.¹⁵⁷ Untuk krisis yang menimpa Pemerintah Provinsi Riau pada periode kepemimpinan Annas Maamun tahun 2014 yang diakibatkan oleh terjadinya kasus suap alih fungsi hutan

¹⁵⁷ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 206-210.

kemudian dikategorikan sebagai krisis manajemen dan perilaku karyawan.

Krisis manajemen dan perilaku karyawan merupakan krisis yang terjadi karena pihak manajemen atau karyawan institusi/perusahaan tertentu melakukan tindakan yang melanggar tugas pokok atau utama mereka. Jenis krisis ini kemudian melihat perilaku manajemen dan karyawan sebagai titik utama permasalahan. Perilaku manajemen dan karyawan yang menyimpang dapat mengakibatkan krisis terjadi pada suatu institusi atau perusahaan. Adapun perilaku manajemen dan karyawan yang dapat menimbulkan krisis sesuai jenis ini ialah tindakan korupsi, kriminal, pergantian manajemen, akuisisi, operasional organisasi yang salah, atau kebangkrutan.¹⁵⁸

Pada kasus yang menimpa Annas Maamun selaku Gubernur Riau periode kepemimpinan tahun 2014-2019. Annas Maamun yang pada saat itu menjabat sebagai Gubernur Riau periode 2014-2019 kemudian diketahui menerima suap hingga tergolong dalam tindakan korupsi pejabat pemerintahan. Annas Maamun menerima suap untuk pengajuan revisi alih fungsi hutan Kuantan Singingi, Riau atas kebutuhan perubahan status lahan milik pengusaha sawit. Untuk dilakukannya perubahan status lahan dari Hutan Tanaman Industri (HTI) menjadi Areal Peruntukan Lain (APL), kemudian pengusaha sawit (Gulat Manurung) tersebut memberikan suap sejumlah uang dollar yang setara dengan Rp. 2 Miliar. Oleh karena itu, Annas Maamun ditahan oleh KPK hingga akhirnya menimbulkan berbagai dampak bagi Pemerintah Provinsi Riau atas kesalahan yang dilakukan.

Kesalahan yang dilakukan oleh bagian dari manajemen suatu insitusi yang dalam hal ini terjadi pada pemimpin tertinggi di institusi pemerintahan, kemudian mengakibatkan kepanikan dan keterjutan bagi pihak internal pun eksternal pemerintahan. Selain itu, juga

¹⁵⁸ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 206-210.

mengakibatkan dampak buruk bagi sistem pemerintahan, hingga akhirnya institusi pemerintahan dilanda krisis berjenis krisis manajemen dan perilaku karyawan. Di samping itu, kesalahan yang dilakukan oleh Annas Maamun tersebut pun bertumpu pada perilaku Annas Maamun semata, tanpa melibatkan kesalahan dari penggunaan teknologi, ataupun bencana lainnya. Kesalahan tersebut memang terjadi akibat dari perilaku perseorangan, yakni perilaku Annas Maamun. Dalam wawancara yang dilakukan bersama Dr. Yoserizalzen, MSn. (15 Oktober 2016) dinyatakan bahwa :

“Tentu krisis. Tapi itu kan persoalan pribadi. Masalah perseorangan. Tapi yang menjadi masalah itu, jadi kan ini Gubernur ketiga yang menjadi permasalahan pokok. Jadi perlu menjadi tanda tanya besar. Ada apa? Untuk menangani ini, tidak perlu kita menjustifikasi Annas Maamun. Tak mungkin akibat tanpa sebab. Penyebabnya apa tentu ada jaringan-jaringan yang perlu diselesaikan. Ada yang disuap tentu kan ada yang memberi suap. Terus ada negosiasi dan segala macam, tentu itu kan berdampak pada kaitan hukum. Jadi suatu jaringan itu sudah berakar-akar. Sudah berantai-rantai. Itu yang jadi masalah, persoalan ini tentu menjadi krisis.”¹⁵⁹

Dalam wawancara yang dilakukan bersama H. Helmi Burman (18 Oktober 2016) disebutkan bahwa krisis yang terjadi murni diakibatkan karena kesalahan dari perilaku Annas Maamun. Annas Maamun sebagai Gubernur Riau periode jabatan 2014-2019 melanggar tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan dan menyalahgunakan tanggung jawabnya sebagai Gubernur sehingga menyebabkan krisis. Dalam wawancara yang dilakukan juga dinyatakan bahwa perilaku Annas Maamun dapat memicu terjadinya krisis bagi pemerintahan dalam periode kepemimpinannya. Annas Maamun dinilai memiliki perilaku yang otoriter dan menganggap rendah segala hal sehingga kepemimpinannya tidak mengikuti prosedur yang sesungguhnya.

¹⁵⁹ Yoserizalzen, wawancara bersama penulis, 15 Oktober 2016.

“Semua orang tidak bisa memberi saran, tidak bisa memberi nasihat. Semua dijalankan tidak mengikuti prosedur situasi pemerintahan. Jadi kalau istilah zaman sekarang, seanak perutnya saja.”¹⁶⁰

Oleh karena itu, krisis tersebut memang terjadi karena kesalahan dari perilaku Annas Maamun sendiri yang telah menyalahi tanggung jawabnya sebagai Gubernur Riau. Krisis tersebut semata-mata dapat menimpa institusi pemerintahan dikarenakan perilaku menyimpang dari Annas Maamun yakni melakukan tindakan korupsi hingga akhirnya krisis yang terjadi digolongkan dalam kategori krisis manajemen dan perilaku karyawan.

2. Tahapan Krisis di Lingkungan Pemerintah Provinsi Riau Era Kepemimpinan Annas Maamun

Krisis sebagai suatu kondisi kegoncangan yang dapat melanda institusi atau perusahaan sesungguhnya dapat diprediksi dan diperkirakan. Krisis kemudian juga terjadi melalui beberapa rangkaian peristiwa dan kejadian. Hingga akhirnya, suatu krisis dapat terjadi melalui beberapa tahapan krisis. Adapun tahapan yang dilalui ialah prakrisis (*pre-crisis*), krisis (*acute crisis*), dan pascakrisis (*post-crisis*). Kriyantono (2015) menjelaskan secara detail mengenai ketiga tahapan krisis tersebut sebagai berikut :

a. Prakrisis (*Pre-Crisis*)

Prakrisis merupakan tahapan awal krisis terjadi. Pada tahap ini, pihak institusi atau perusahaan mulai menyadari hadirnya tanda-tanda serius yang dapat memberikan ancaman bagi operasional institusi atau perusahaan. Prakrisis juga sesungguhnya merupakan tahapan awal krisis yang bertindak sebagai peringatan bagi suatu institusi atau perusahaan. Bagi institusi atau perusahaan yang tengah menjalani tahapan prakrisis sebaiknya segera melakukan aksi pencegahan atau perancangan strategi penyelesaian situasi tersebut. Aksi pencegahan

¹⁶⁰ Helmi Burman, wawancara dengan penulis, 18 Oktober 2016.

atau perancangan strategi penyelesaian kemudian penting untuk dilakukan karena jika dibiarkan akan berkembang menjadi suatu krisis yang dapat membahayakan operasional institusi atau perusahaan.

Sebelum kasus penyuaipan yang dilakukan oleh Annas Maamun sebagai penerima bersama pengusaha kelapa sawit sebagai pemberi pada tahun 2014, beberapa kali terjadi juga kasus korupsi yang dilakukan oleh pemimpin tertinggi instansi pemerintahan yakni Gubernur. Adapun di antaranya ialah kasus korupsi yang menimpa Gubernur Riau periode 1998-2003, Saleh Djasit. Saleh Djasit tersandung kasus korupsi pengadaan 20 unit mobil pemadam kebakaran di Provinsi Riau hingga akhirnya dijatuhi hukuman 4 tahun penjara dan denda sebesar Rp. 200 juta. Di samping itu, Gubernur Riau lainnya yang juga melakukan korupsi adalah Rusli Zainal, Gubernur Riau periode 2003-2008 dan 2008-2013. Rusli Zainal tersandung korupsi pelaksanaan PON Riau. Di samping itu, Rusli Zainal juga terjerat kasus korupsi penerbitan izin usaha pemanfaatan hasil hutan kayu hutan tanaman (IUPHHK-HT) hingga akhirnya dituntut hukuman 14 tahun penjara.¹⁶¹

Pada dua kasus korupsi sebelumnya, tidak dilakukan upaya preventif tertentu hingga akhirnya muncul isu korupsi yang dilakukan oleh Annas Maamun. Isu tersebut lantas berkembang secara cepat menyebabkan berbagai persepsi negatif kian bermunculan. Dalam wawancara yang dilakukan bersama Doni Aprialdi selaku Kepala Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Riau periode jabatan Annas Maamun (14 Oktober 2016) dinyatakan bahwa sebelum isu/permasalahan menimpa, pemerintahan berjalan normal. Hingga

¹⁶¹ “Musibah Besar, 3 Gubernur Riau Berakhir di KPK,” <https://m.tempo.co/read/news/2014/09/26/078609868/musibah-besar-3-gubernur-riau-berakhir-di-kpk> (diakses 4 Januari 2017).

akhirnya mulai terjadi kegoncangan ketika isu Annas Maamun ditangkap oleh KPK.

“Menurut saya pemerintahan berjalan normal-normal saja. Kerjasama Gubernur dan Wakil Gubernur juga bagus berjalan baik-baik saja. Tiba-tiba sewaktu Pak Annas di Jakarta selama 6 hari beliau OTT di rumah pribadinya di Cibubur. Semua kaget karena tiba-tiba dan langsung ditahan, kami justru mendapatkan info awal ini melalui Running Text MetroTV ba'da Sholat Magrib saat itu.”¹⁶²

Namun, beredarnya pemberitaan operasi tangkap tangan Annas Maamun oleh KPK pada tanggal 25 September 2014 tersebut tidak langsung menyebabkan krisis terjadi pada periode kepemimpinan Annas Maamun. Hal tersebut dikarenakan penyebab tertangkapnya Annas Maamun belum disampaikan secara jelas oleh KPK kepada publik. Oleh karena itu, persepsi negatif dari masyarakat belum terlalu terbentuk secara luas. Meskipun masalah/isu negatif menimpa Annas Maamun secara beruntun, yakni dimulai dari isu pelecehan seksual hingga korupsi. Isu/masalah tersebut kemudian memasuki tahap krisis ketika Annas Maamun dinyatakan telah menerima suap terkait permohonan pengajuan revisi alih hutan di Kuantan Singingi, Riau oleh KPK. Hingga akhirnya memicu emosi dan kemarahan masyarakat Riau terhadap pemimpinnya.

b. Krisis (*Acute Crisis*)

Tahap krisis (*acute crisis*) merupakan tahapan yang terjadi ketika isu/permasalahan telah berkembang menjadi krisis. Tahap krisis memungkinkan operasional organisasi dijalankan secara tidak normal.¹⁶³ Pada tahap ini, krisis telah terjadi dan memberikan ancaman bagi instansi atau perusahaan. Oleh karena itu, upaya penyelesaian krisis kemudian harus segera dilakukan.

¹⁶² Doni Aprialdi, wawancara dengan penulis, 14 Oktober 2016.

¹⁶³ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 214.

Pada kasus suap yang menimpa Annas Maamun selaku Gubernur Riau Nonaktif periode jabatan tahun 2014-2019 hingga mengakibatkan Annas Maamun ditetapkan sebagai tersangka dan didakwa dengan hukuman kurungan selama 6 (enam) tahun. Dakwaan tersebut kemudian mengakibatkan krisis terjadi dan memicu berbagai permasalahan bagi pemerintahan dalam periode kepemimpinan Annas Maamun. Di samping itu, institusi pemerintahan juga semakin memasuki tahap krisis dengan munculnya berbagai pemberitaan negatif di media massa terkait kasus suap Annas Maamun. Institusi pemerintahan juga semakin dilanda krisis pada tahap *acute crisis* ketika berbagai komentar negatif tentang periode kepemimpinan Annas Maamun disampaikan oleh masyarakat Riau. Baik melalui demonstrasi maupun keluhan atas dampak-dampak yang ditimbulkan akibat kasus yang menimpa Gubernur Riau Nonaktif tersebut. Di samping itu, APBD 2014 menurun dan RAPBD 2015 ditolak hingga program pemerintahan yang tidak direalisasikan dengan baik, maka instansi pemerintahan semakin memasuki tahap krisis akut (*acute crisis*).

APBD Riau Terancam Tak Diteken Mendagri

JAKARTA (RP) - Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) menyatakan APBD Provinsi Riau 2015 yang telah disepakati antara Pemerintah Provinsi Riau dengan DPRD Riau bermasalah, dan terancam tidak ditandatangani oleh Menteri Dalam Negeri, Tjishjo Kumolo.

Kepala Pusat Penerangan Kemendagri, Dodi Riadmadi mensatakan, permasalahan

lau nantinya setelah dievaluasi ternyata ditemukan fakta, bahwa APBD Riau 2015 yang diserahkan ke Kemendagri berbeda datanya dengan draft yang dibahas oleh Gubernur dengan DPRD, itu menyalahi aturan. Sehingga kendala penggunaan anggaran sudah menjadi risikonya. "Telas itu menyalahi ketentuan, itu risiko (anggaran tidak bisa digunakan-red). Artinya

Demikian pula terkait apakah verifikasi APBD tersebut tetap dilanjutkan, Andi Rachman mengaku belum mendapat informasi dari tim anggaran pemerintah daerah (TAPD). "Saya tidak tahu bagaimana ke depannya. Yang jelas kita tetap berkonsultasi dengan Kemendagri mengenai APBD ini karena tahapannya memang sekarang sedang dievaluasi." Iainitnya. Se-

Mendagri Kembalikan RAPBD Riau

JAKARTA (RP) - Menteri Dalam Negeri Tjishjo Kumolo menolak menandatangani draft Rancangan APBD Riau 2015 yang disampaikan Gubernur Riau non-aktif H Annas Maamun karena tidak sesuai dengan draft hasil pembahasan antara pemerintah daerah dengan DPRD setempat.

Hal ini disampaikan oleh Kepala Pusat Penerangan Kemendagri Dalam Negeri Dodi

Kemungkinan (dibahas ulang dengan DPRD red). Habis, kalau data berbeda hasil evaluasi kementerian, disetujui, konyol menteri. Silakan ditahas dulu."



DODI RIADMADI
Kepuspen Kemendagri

prov Riau dengan DPRD, mengaku hanya mengukuti

sanakan pembahasan sudah mengacu pada Permenmendagri. Harusnya Mendagri itu melakukan evaluasi dari verifikasi' undang-nya kepada Riau Pro, bukan tidak.

Dengan pertimbangan itu, ia mempertanyakan bahasa pengembalian bahasa disebutkan Kemendagri. Ia menilai jika dalam verifikasi ditemukan kesalahan, baru akan ditindaklanjuti sesuai aturan yang berlaku.

Menelusik Batalnya Penataan Kawasan Sungai Siak

Water Front City Harapan yang Sirna

Water Front City bukan hal yang baru bagi masyarakat Pekanbaru. Semangat penataan kawasan pinggiran sungai itu sudah dikembangkan sejak tahun 2010-an lalu. Kini, asa itu sudah tertinggal tak tercapai tembak.

Laporan, MARRIO KESAZ, Pekanbaru
marrindia@riauherita.com

SUNGAI Siak memiliki pesona eksotis. Daya tariknya ibarat magnet yang memancing mata untuk sekedar berfoto sejenak melihat pesona alam. Gemericik air sungai dibalut ombak-ombak kecil menyempurnakan pemandangan indah senja itu.

Pagar lampa jalan yang semakin memantulkan air membuat nilai artistik tersendiri. Lambit di atas sungai terlihat dua jembatan berdiri kokoh membentang di sungai yang informasinya menjadi sungai terdampar di



Pengembangan *water front city* berpindah aliran memindahkan daya tarik dan keindahan Sungai Siak, serta Kota Pekanbaru, dari Akademisi Universitas Islam Riau itu.

Ia menasibkannya Pengembangan konsep *water front city* juga berperan peningkatan keberhasilan dan keestrian lingkungan, khususnya pinggiran Sungai Siak. Hanya saja, ia berharap, planning tersebut tidak hanya menjadi wacana. Pemerintah sejatinya dapat mewujudkan harapan masyarakat dalam memiliki suatu destinasi wisata di Bukana provinsi Riau.

Tokoh Kabupaten Kuantan Singingi itu menilai, wacana tersebut sudah pernah didevopsikan sejak 10 tahun yang lalu, namun sampai saat ini tak kunjung realisasi. Padahal program tersebut memiliki nilai substansi positif jika dapat diterapkan dan dikel-

Gambar 4. 1

Berbagai Peristiwa yang Terjadi pada Tahap Krisis

Sumber : Arsip e-paper Harian Riau Pos

Oleh karena itu, sebelum krisis semakin menyebar ke berbagai sektor pemerintahan, maka melalui Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau segera melakukan upaya penanganan krisis. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau segera melakukan upaya membuka seluruh akses informasi bagi masyarakat. Keterbukaan informasi tersebut dilakukan agar pemberitaan mengenai suap yang dilakukan oleh Annas Maamun tidak semakin melebar. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dengan segera memosisikan diri sebagai juru bicara pemerintahan yang berwenang.

Kemudian, di samping menjadi juru bicara pemerintahan, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga menjadi fasilitator bagi media massa ketika tahap krisis terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau membuka diri terhadap seluruh media massa untuk memberikan informasi terkait kasus suap yang dilakukan Annas Maamun. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau memfasilitasi penyebaran informasi kepada masyarakat melalui media massa dengan cara mengadakan *press conference* dan juga menyiapkan beberapa *press release*.

Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau tersebut ketika instansi pemerintahan memasuki tahap krisis kemudian dinilai penting untuk dilakukan. Instansi pemerintahan yang tengah dilanda suatu krisis harus dengan segera menyelesaikan krisis yang terjadi agar tidak berlarut-larut hingga membahayakan instansi pemerintahan tersebut.

c. Pascakrisis (*Post-Crisis*)

Setelah melewati tahap krisis (*acute crisis*), instansi pemerintahan pada periode kepemimpinan Annas Maamun kemudian mulai memasuki tahap pascakrisis (*post-crisis*). Pada tahap pascakrisis ini dilakukan berbagai upaya perbaikan dan pemulihan

operasional institusi sehingga segala dampak yang ditimbulkan pada tahap krisis dapat diperbaiki.

Bermulanya tahap pascakrisis (*post-crisis*) ini ditandai dengan mulai meredanya berbagai pemberitaan negatif di media massa terkait kasus suap Annas Maamun. Pada tahap ini seringkali ditandai dengan berkurangnya media massa mengungkit-ungkit masalah yang menyebabkan krisis. Media massa seringkali berupaya untuk mencari keterkaitan dan kesempatan untuk mengungkit-ungkit masalah yang menyebabkan situasi krisis pada organisasi/perusahaan. Oleh karena itu, situasi yang memperlihatkan bahwa media massa telah berhenti mengungkit-ungkit masalah yang menyebabkan situasi menjadi pertanda bahwa krisis telah memasuki tahap pascakrisis (*post-crisis*).¹⁶⁴ Di samping itu, pada tahap ini institusi pemerintahan juga telah memasuki suasana kondusif. Baik itu di lingkungan pemerintahan, pun juga di lingkungan masyarakat. Kepercayaan terhadap institusi kian membaik dan masyarakat tidak lagi disibukkan dengan kasus suap yang terjadi. Dalam wawancara yang dilakukan bersama Wartawan Senior Riau Pos dan juga Mantan Ketua Persatuan Wartawan Riau, Helmi Burman (18 Oktober 2016) dinyatakan bahwa tahap pascakrisis terjadi dengan ditandai oleh pemberitaan negatif semakin mereda. Helmi Burman dalam wawancara tersebut menyatakan bahwa pemberitaan “*makin lama makin hilang, cuma sekarang apalagi sudah vonis sudah hampir tidak ada lagi.*”¹⁶⁵

Di samping pemberitaan di media massa yang semakin mereda, sistem pemerintahan di lingkungan Pemerintah Provinsi Riau juga semakin membaik. Kondisi sistem pemerintahan yang semakin baik tersebut juga didukung dengan berbagai upaya yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau. Mulai dari melakukan publikasi yang

¹⁶⁴ Rachmat Kriyantono, *Public Relations and Crisis Management* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 211-217.

¹⁶⁵ Helmi Burman, wawancara dengan penulis, 18 Oktober 2016.

positif, seperti menyampaikan adanya kerja sama dengan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), juga dengan menyediakan saluran komunikasi dengan sistem *e-government* yang bersifat *public oriented*. Segala bentuk upaya perbaikan tersebut dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau melalui Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau pada tahap pascakrisis (*post-crisis*).

Berikut dijelaskan waktu-waktu tahapan krisis yang terjadi pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.1
Catatan Waktu Berdasarkan Tahapan Krisis

No.	Waktu	Peristiwa	Tahap Krisis
1.	Tahun 2003	Kasus korupsi yang menimpa Gubernur Riau Periode 1998-2003, Saleh Djasit.	Prakrisis
2.	Tahun 2013	Kasus korupsi yang menimpa Gubernur Riau Periode 2003-2008 dan 2008-2013, Rusli Zainal.	Prakrisis
3..	25 September 2014	Dugaan Annas Maamun menerima suap hingga KPK menangkap Annas Maamun dan melakukan pemeriksaan serta penahanan.	Prakrisis
4.	26 September 2014	Annas Maamun ditetapkan sebagai tersangka dan menjalani pemeriksaan lebih lanjut oleh KPK.	Krisis
5.	27 September - 1 Oktober 2014	Terjadi demonstrasi oleh mahasiswa/i universitas di Riau.	Krisis
6.	30 September - 18 November 2014	Saksi-saksi terkait kasus Annas Maamun diperiksa oleh KPK	Krisis

		baik dari lingkungan pemerintahan dan swasta.	
7.	25 November 2014	Dilakukan rekonstruksi kasus suap Annas Maamun.	Krisis
8.	11 Oktober - 21 Desember 2014	Sebagian program pemerintahan yang dicanangkan oleh Annas Maamun tidak dapat dilanjutkan karena terkendala permasalahan kewenangan Annas Maamun.	Krisis
9.	22 Desember 2014	Gelar sidang perkara kasus suap Annas Maamun.	Krisis
10.	25 Desember 2014 - sekarang	Pemerintah Provinsi Riau melakukan publikasi positif kepada masyarakat melalui <i>website</i> resmi Biro Hubungan Masyarakat Setda Provinsi Riau hingga menjalin kerjasama dengan KPK.	Pascakrisis
11.	2 Januari 2015 - sekarang	Kasus suap Annas Maamun mulai jarang diberitakan di media massa.	Pascakrisis

3. Strategi Komunikasi Krisis Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Strategi komunikasi krisis merupakan kegiatan salah satu strategi yang dilakukan untuk menangani dan mengelola suatu krisis dengan tujuan utama untuk menciptakan suasana saling pengertian antara organisasi/institusi dan publiknya. Kriyantono (2015) menjelaskan beberapa prinsip utama yang harus dilakukan dalam strategi komunikasi krisis yakni sebagai berikut :

- “1) *Punya tim komunikasi;*
- 2) *Kontak media massa;*
- 3) *Fakta-fakta;*
- 4) *Konferensi pers berkala;*
- 5) *Tidak menutup diri;*
- 6) *Hati-hati menyampaikan informasi;*
- 7) *Komunikasi reputasi;*
- 8) *Satu suara;*
- 9) *Komunikasi empati;*
- 10) *Banyak saluran komunikasi.*”¹⁶⁶

Berdasarkan strategi komunikasi krisis yang disampaikan oleh Kriyantono (2015) tersebut, peneliti melakukan analisis terhadap strategi komunikasi krisis berdasarkan teori di atas dengan tindakan komunikasi krisis yang telah direalisasikan secara nyata. Adapun komunikasi krisis yang telah dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau berdasarkan observasi, wawancara, serta penelusuran dokumen yang dikumpulkan peneliti ialah sebagai berikut :

a. Menetapkan pengelola komunikasi krisis

Kepala Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menetapkan bagian-bagian yang terkait untuk melakukan komunikasi krisis. Adapun bagian-bagian yang ditetapkan untuk mengelola komunikasi krisis ialah :

- 1) Kepala Biro
- 2) Bagian Pengumpulan Informasi
- 3) Subbagian Pendataan Informasi
- 4) Subbagian Hubungan Pers
- 5) Subbagian Bina Pemberitaan

Bagian-bagian yang disebutkan di atas ditetapkan oleh Kepala Biro Hubungan Masyarakat untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan penanganan krisis. Dimulai dari pengumpulan data dan informasi oleh Subbagian Pendataan Informasi untuk bahan

¹⁶⁶ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 246-253.

penetapan tindakan komunikasi krisis selanjutnya dan respons pemerintah atas krisis, hingga pada kegiatan yang berhubungan dengan media massa.

b. Menghubungi media massa terkait krisis yang terjadi

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau melalui Subbagian Hubungan Pers menghubungi media massa untuk memberikan informasi terkait krisis yang terjadi. Adapun beberapa informasi yang disampaikan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau ketika krisis terjadi melalui media massa ialah :

- 1) Informasi mengenai kasus yang terjadi. Berupa penjelasan kasus suap Annas Maamun, kepentingan Annas Maamun berpergian ke Jakarta sehingga terjadi operasi tangkap tangan oleh KPK, siapa yang terlibat dalam kasus tersebut, serta beberapa pernyataan terkait dengan kasus yang terjadi.
- 2) Informasi mengenai tindakan yang telah dilakukan. Berupa pernyataan resmi yang disampaikan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau terkait kasus yang terjadi, seperti menyampaikan bahwa pemerintah segera memberikan bantuan hukum bagi Annas Maamun. Serta menyampaikan seluruh kegiatan positif yang dilakukan saat krisis terjadi, seperti menjalin kerjasama dengan KPK dan membuka layanan informasi publik.
- 3) Pernyataan yang memuat keprihatinan Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau atas kasus yang terjadi. Hingga mengajak masyarakat Provinsi Riau untuk memaafkan tindakan yang telah dilakukan oleh Annas Maamun dan memberikan pesan agar masyarakat tidak mudah terprovokasi serta menjaga suasana tetap kondusif.

c. Pengumpulan fakta

Kriyantono (2015) menjelaskan bahwa fakta-fakta sangat dibutuhkan sebagai bahan persiapan pernyataan yang akan disampaikan kepada publik dengan tujuan untuk mengurangi rasa kepanikan dan kekhawatiran masyarakat.¹⁶⁷ Proses pengumpulan fakta ini kemudian dilakukan oleh Subbagian Pendataan Informasi Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Subbagian Pendataan Informasi bertugas untuk melakukan pengumpulan data dan informasi terkait dengan kasus yang terjadi. Selain itu, Subbagian Pendataan Informasi juga bertugas untuk mempersiapkan bahan-bahan yang akan digunakan untuk memberikan tanggapan dari pemerintah atas krisis yang terjadi sebelum disampaikan oleh Kepala Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau.

d. Konferensi Pers

Konferensi pers sebagai salah satu tindakan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dijalankan oleh Subbagian Bina Pemberitaan. Kegiatan konferensi pers ini dilakukan untuk memberikan informasi terkini yang disampaikan sebagai bagian dari pernyataan resmi pemerintah. Subbagian Bina Pemberitaan mengurus segala hal yang dibutuhkan dalam pelaksanaan *press conference* bekerja sama dengan Subbagian Hubungan Pers. Berikut adalah hasil konferensi pers yang dikutip dan diterbitkan di media cetak lokal, Harian Riau Pos.

¹⁶⁷ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 248.

dan kebenaran di mata hukum.

"Jika terbukti bersalah, maka diberikan hukuman seadil-adilnya. Kalau sebaliknya, maka dibebaskan dan nama baiknya dikembalikan," ungkap Musfihin sembari mengatakan bahwa dengan status sebagai tersangka yang belum tentu bersalah, maka pihaknya mengedepankan praduga tak bersalah.

Untuk saat ini tambah Musfihin, DPP belum akan mengambil keputusan untuk menonaktifkan Annas Maamun sebagai Ketua DPD Partai Golkar Riau. Prosedur yang ada, jika kader menjadi terdakwa dan mulai disidangkan di pengadilan, maka baru dinonaktifkan.

"Kita imbau pengurus DPD Riau dan Jajarannya supaya melakukan konsolidasi. Seluruh program jangan sampai terganggu," pintanya.

Pembangunan Harus Berjalan Sementara Ketua Sementara DPRD Riau, Suparman mengaku prihatin dengan kondisi yang menimpa Gubernur Riau, Annas Maamun. Kendati demikian, ia menilai roda pemerintahan dan pembangunan di Riau harus tetap berjalan.

"Pembangunan harus berjalan. Karena kita memahami, beliau (Gubri, red) semangat dalam membangun Riau. Kita juga menyarankan kepada Wagubri, agar dapat menggantikan peran beliau sementara," ujar-

memilih bungkam. Dengan melemparkan senyum, Wakil Sekum DPP Golkar itu terlihat memasuki kendaraan operasionalnya.

Ketua DPRD Provinsi Riau Sementara, Suparman usai pertemuan dengan Wagubri mengatakan, jika Wagubri hanya datang bersilatrahmi ke DPRD Riau. Kendati demikian, ia mengatakan, Wagubri berpesan agar tetap menjaga kondusifitas.

Penangkapan Annas Maamun oleh KPK membawa reaksi bagi masyarakat Riau. Jumat (26/9) pagi, hampir seratusan massa dari elemen mahasiswa di bawah bendera Badan Eksekutif Mahasiswa-Universitas Riau (BEM-Unri) menggelar aksi demo di kantor Gubernur. Demonstran menyalakan apa yang menimpa Gubri H Annas Maamun sebagai presiden buruk bagi Provinsi Riau.

Mahasiswa yang merangsek dari jalan Cut Nyak Dien menuju gerbang depan kantor Gubernur di Jalan Sudirman, langsung membenteng spanduk dan berorasi perihal penangkapan Gubri di Jakarta. Aksi tersebut juga sebagai bentuk berkeabang atas kondisi yang menimpa gubernur di Riau yang selalu berakhir dengan penegak hukum.

Keprihatinan Mendalam Pasca-penetapan status Gubri Annas Maamun sebagai tersangka oleh KPK RI terkait kasus pelepasan ka-

masyarakat awam di Pekanbaru membahas secara standar informasi penangkapan dari operasi tangkap tangan (OTT) Gubri bersama delapan orang lainnya di Jakarta.

Kepala Biro Humas Setdaprov Riau, Yosertzal Zen, meminta kepada seluruh pegawai agar tetap tenang dan bekerja seperti biasa. Diharapkan tak ada gejolak yang mendasar terjadi sehingga roda pemerintahan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Demikian pula terkait tugas-tugas pemerintahan, lanjut Yose apa yang menjadi wewenang Gubri, bisa dijalankan oleh Wagubri maupun Sekdaprov Riau. "Pegawai jangan terpecah atas apa yang terjadi. Mari kita tetap bekerja demi memberikan pelayanan terbaik agar roda pemerintahan tetap berjalan sesuai tupoksi masing-masing," sambungnya.

Perihal pendampingan hukum kepada Gubri, tambah mantan Kepala Museum Riau tersebut, Pemprov akan mempelajari sehingga apa yang menjadi bantuan dari segi hukum sebagai hak Annas Maamun pasti akan diberikan. "Kita tunggu dan ikuti prosesnya. Pemerintah akan mempelajari terkait bantuan hukum nantinya," tutup Yose. (fat/yud/rto/egp/h)

■ TATALETAK: MEGA

Gambar 4.2 Pernyataan yang Disampaikan Kepala Biro Humas Setda Provinsi Riau dalam *Press Conference*

Sumber : *Arsip e-paper Bulan September Harian Riau Pos*

e. Komunikasi reputasi

Komunikasi reputasi merupakan tindakan yang dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

*"Melindungi perusahaan dari kritik-kritik spekulasi, yang biasanya muncul dari diskursus publik di media massa. Bersifat dapat dipercaya (accountability), keterbukaan (disclosure), dan komunikasi berbasis keseimbangan kepentingan (symmetrical communication)."*¹⁶⁸

Komunikasi reputasi dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dengan menyediakan informasi secara berkala melalui publikasi dengan saluran informasi internal dan media massa. Publikasi-publikasi tersebut disampaikan terkait

¹⁶⁸ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 251.

dengan tindakan yang telah dilakukan atas krisis yang terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menyampaikan tindakan yang telah dilakukan atas krisis yang terjadi yakni menjalin kerjasama dengan pihak Komisi Pemberantasan Korupsi. Publikasi tersebut disampaikan secara terbuka melalui *website* resmi biro.



Gambar 4.3
Rilis Kegiatan Penandatanganan MoU Kerjasama Pejabat Riau bersama KPK

Sumber : Website humas.riau.go.id

f. Menetapkan juru bicara pemerintahan agar satu suara

Dalam melakukan tindakan komunikasi krisis, sistem satu suara sangat penting untuk diterapkan. Kriyantono (2015) menjelaskan bahwa saat krisis terjadi penting untuk “*memiliki sistem one gate communication melalui sebuah media center dengan satu orang juru bicara.*”¹⁶⁹ Sistem *one gate communication* juga diterapkan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dalam komunikasi krisis yang dilakukan. Pada Biro Hubungan Masyarakat

¹⁶⁹ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 252.

Sekretariat Daerah Provinsi Riau ditetapkan Kepala Biro yang bertindak sebagai juru bicara pemerintahan yang berwenang. Kepala Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau bertindak sebagai juru bicara pemerintahan yang secara resmi menyampaikan seluruh informasi terkait krisis yang terjadi. Di samping itu, juga menjadi narasumber utama yang dituju oleh media massa.

g. Menyediakan banyak saluran komunikasi

Ketika terjadi krisis, penting untuk membuka seluruh saluran komunikasi agar menjadi sarana keterbukaan informasi bagi publik. Adapun saluran komunikasi yang dapat digunakan ialah sebagai berikut :

- 1) Saluran tatap muka langsung. Saluran tatap muka langsung ialah saluran komunikasi yang digunakan untuk dapat menjadi sarana pertemuan antara narasumber dan pencari informasi seperti *crisis-centre*.¹⁷⁰ Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menyediakan saluran tatap muka langsung yang disebut “ruang wartawan”. Ruang tersebut dikhususkan bagi wartawan dari seluruh media massa. Baik itu media cetak, elektronik yang berasal dari lokal dan nasional. Ruang wartawan tersebut disediakan untuk memberikan kemudahan bagi wartawan untuk memperoleh informasi saat krisis terjadi. Ruang wartawan juga disediakan untuk pelaksanaan *press conference* bersama wartawan-wartawan media massa.
- 2) Saluran media massa. Saluran media massa ialah saluran komunikasi yang disediakan dalam bentuk informasi kepada wartawan media massa. Bentuk informasi tersebut dapat diberikan melalui *press release*, *backgrounders*, *presstour* dan

¹⁷⁰ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 257.

lembaran fakta-fakta lainnya.¹⁷¹ Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menyediakan *press release* melalui Subbagian Bina Pemberitaan. Subbagian Bina Pemberitaan bertugas untuk menulis siaran pers yang dapat membantu media massa memperoleh informasi saat krisis terjadi.

- 3) Media *online*. Saluran media *online* yang digunakan dalam komunikasi krisis didefinisikan sebagai :

*“Bentuk baru dari kegiatan komunikasi yaitu pengguna dapat mendeskripsikan opininya secara singkat dan didistribusikan dengan menggunakan pesan-pesan instan seperti mobile phone, email, web, Facebook, atau twitter.”*¹⁷²

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau saat krisis terjadi memanfaatkan media *online* sebagai salah satu saluran komunikasi. Adapun media *online* yang digunakan ialah *website humas.riau.go.id*.



Gambar 4.4
Website [Humas.riau.go.id](http://humas.riau.go.id)
Sumber : humas.riau.go.id

¹⁷¹ Rachmat Kriyantono, *Public Relations, Issue & Crisis Management: Pendekatan Critical Public Relations, Etnografi Kritis & Kualitatif* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), hal. 257.

¹⁷² *Ibid.*

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga menggunakan media *online* bentuk *twitter* yang dapat diakses dengan nama akun @humasriau. Berbagai media *online* tersebut dimanfaatkan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau untuk menyebarkan publikasi-publikasi positif terkait dengan kegiatan pemerintahan.



Gambar 4.5
Tampilan Akun Twitter Resmi Biro Hubungan Masyarakat
Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Sumber : Twitter @humasriau

Di samping beberapa strategi komunikasi krisis yang dilakukan, juga digunakan strategi pesan yang disampaikan dalam pelaksanaan komunikasi krisis tersebut. Strategi pesan yang disampaikan dalam penanganan krisis dapat terbagi menjadi beberapa kategori di antaranya ialah :

- 1) *Denial* (Penolakan)
 - a) Menyangkal (*denial*);
 - b) Menyerang penuduh (*attacking acuser*);
 - c) Mencari kambing hitam (*spacegoating*).
- 2) *Diminishment* (Mengurangi)
 - a) Pembetulan (*justification*);
 - b) Memberi alasan (*excusing*).

- 3) *Bolstering* (Mendukung)
 - a) Korban (*Victimage*);
 - b) Mengingat kembali (*reminding*).
- 4) *Rebuilding* (Membangun Kembali)
 - a) Permohonan maaf (*apology*);
 - b) Kompensasi (*compensation*).¹⁷³

Pada strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dapat dikategorikan bahwa strategi penyampaian pesan yang digunakan ialah *rebuilding* (membangun kembali). Strategi *rebuilding* (membangun kembali) yang digunakan berupaya untuk menyampaikan pesan-pesan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Riau terkait dengan krisis yang terjadi. Hal tersebut dapat terlihat dari berbagai publikasi positif yang secara berkala disampaikan baik itu melalui media massa maupun *website* resmi pemerintah sehingga terlihat bahwa Pemerintah Provinsi Riau ingin membangun kembali reputasi yang baik bagi instansi pemerintahan. Di samping itu, berbagai pesan yang disampaikan juga tidak pernah menyangkal kasus yang terjadi, menuduh pihak manapun, mengkambing hitamkan seseorang atau sekelompok orang, mencari pembenaran dan pembelaan, menyatakan diri sebagai korban hingga memperlihatkan prestasi-prestasi pemerintah. Oleh karena itu, strategi pesan yang paling relevan dan sesuai ialah strategi *rebuilding* (membangun kembali) yang di dalam penyampaian pesannya selalu disertakan pesan-pesan keprihatinan pemerintah atas hal yang menimpa pemerintahan pada era kepemimpinan Annas Maamun dan tergolong pada pesan *apology* (permohonan maaf).

¹⁷³ W. Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (United Kingdom: SAGE Publications, 2012), hal. 155.

B. Analisis Strategi Kehumasan Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau bagi Penanganan Krisis

Hubungan Masyarakat (Humas) didefinisikan oleh Dr. Rex F. Harlow sebagai :

“Fungsi manajemen khusus yang membantu pembentukan dan pemeliharaan garis komunikasi dua arah, saling pengertian, penerimaan, dan kerja sama antara organisasi dan masyarakatnya, yang melibatkan manajemen problem atau masalah, membantu manajemen mengikuti dan memanfaatkan perubahan dengan efektif, berfungsi sebagai sistem peringatan awal untuk membantu mengantisipasi kecenderungan dan menggunakan riset serta komunikasi yang masuk akal dan etis sebagai sarana utamanya.”¹⁷⁴

Humas Pemerintah sendiri didefinisikan sebagai bagian dari tata pemerintahan yang melakukan fungsi manajemen tertentu untuk menciptakan kondisi saling pengertian melalui pelaksanaan komunikasi dua arah sehingga terbentuk kerja sama antara pemerintah dan publiknya. Di samping itu, Humas Pemerintah juga merupakan unsur staff pemerintahan yang melaksanakan manajemen isu/masalah sebagai tindakan penyesuaian terhadap perubahan dan ancaman di luar pemerintahan dengan menyertakan upaya-upaya komunikasi di dalamnya.¹⁷⁵

Pada lingkungan Pemerintah Provinsi Riau, terdapat salah satu biro khusus yang memiliki tugas di bidang kehumasan, yakni Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Selain itu, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga menjalankan tugas pokok dan fungsinya untuk melakukan manajemen isu dan komunikasi krisis. Adapun peran yang dilakukan terkait dengan komunikasi krisis dilakukan sesuai dengan beberapa tahapan berikut :

¹⁷⁴ Oetami Atiyah, *Komunika Majalah Ilmiah Komunikasi* (Jakarta: Yayasan Obor Indonesia, 2007), hal. 29.

¹⁷⁵ *Ibid.*

a. *Fact Finding*

Tahapan perolehan fakta yang dilakukan untuk mengetahui permasalahan pemerintahan. Tahapan ini dilakukan oleh Humas untuk memperoleh berbagai fakta terkait dengan kebijaksanaan pemerintahan. Tahapan ini dapat ditempuh melalui opini dan pernyataan yang diberikan oleh masyarakat, serta sikap juga reaksi yang ditimbulkan oleh masyarakat terkait dengan kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Tahap ini juga dijalankan oleh Humas pemerintah untuk mengidentifikasi permasalahan awal di lingkungan pemerintahan. Pada tahap ini, Humas juga mengumpulkan berbagai fakta dan data terkait dengan permasalahan dan isu yang beredar di lingkungan pemerintahan.

Pada Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau, tahap *fact finding* dilakukan oleh Subbagian Pendataan Informasi. Subbagian Pendataan Informasi menjalankan tugas pada tahap *fact finding* dengan melaksanakan pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan kebijakan dan permasalahan di lingkungan pemerintahan. Di samping itu, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga melakukan upaya untuk mempersiapkan bahan-bahan dan segala hal yang dapat digunakan untuk merespons reaksi publik atas permasalahan dan isu yang terkait dengan pemerintahan. Pun juga melakukan peran untuk mempersiapkan bahan-bahan serta informasi tanggapan atas reaksi publik terkait dengan isu yang berkembang di pemerintahan.

Adapun perolehan informasi dan fakta-fakta terkait dengan permasalahan atau isu yang beredar dilakukan Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dengan mengadakan koordinasi bersama Satuan Kerja Perangkat Daerah lainnya; menerima laporan pengaduan masyarakat; menghimpun laporan pengaduan online rakyat; menyeleksi berbagai komentar yang diberikan oleh masyarakat melalui saluran komunikasi terbuka yang disediakan oleh Biro Hubungan

Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau seperti akun twitter resmi biro @humasriau dan *website* resmi biro humas.riau.go.id.

b. *Planning and Programming*

Tahap *planning and programming* merupakan tahapan berikutnya yang dilakukan oleh Humas pemerintah setelah melakukan tahap *fact finding*. Tahap *planning and programming* dilakukan melalui pengadaan upaya perencanaan dan pengambilan keputusan yang akan berpengaruh pada kebijaksanaan pemerintah. Pada tahap ini dilakukan perencanaan dan penentuan program kerja serta kebijaksanaan pemerintah berdasarkan pertimbangan-pertimbangan yang diperoleh melalui tahapan sebelumnya. Tahap ini juga menitikberatkan tujuan pada kepentingan masyarakat dan umum.

Tahap *planning and programming* dalam kegiatan komunikasi krisis yang dilakukan Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau ialah melalui penetapan perencanaan strategi penanganan krisis yang akan dilakukan sekaligus merencanakan pemilihan saluran komunikasi yang akan digunakan dalam upaya penanganan krisis. Pada tahap ini, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau mengidentifikasi pesan yang akan disampaikan dengan melakukan persiapan melalui penulisan *press release* dan menetapkan saluran komunikasi yang dibuka sebagai media ketersediaan informasi bagi masyarakat ketika krisis terjadi. Pada tahap ini, Kepala Biro Hubungan Masyarakat bekerja sama dengan Subbagian Hubungan Pers dan Subbagian Pemberitaan untuk melakukan perencanaan komunikasi krisis melalui pemanfaatan media massa bagi masyarakat.

c. *Action and Communicating*

Tahap *action and communicating* merupakan tahap dimana Humas mulai mengambil tindakan dan melaksanakan kegiatan beserta program yang telah direncanakan. Humas juga secara aktif menyampaikan pesan kepada publik serta melakukan penyebaran informasi sehingga proses komunikasi berjalan dengan baik. Tahap ini juga merupakan tahapan

penentu kesuksesan perencanaan yang dilakukan oleh Humas pemerintah serta realisasi sesungguhnya fungsi dan peran dari Humas pemerintah.

Pada tahap *action and communicating* terkait dengan komunikasi krisis pemerintahan, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau melakukan berbagai kegiatan, yakni melakukan penyebaran *press release*, pengadaan *press conference*, pengadaan *coffee morning* sebagai jalinan hubungan antara pemerintah dan media massa, menyebarkan rilis-rilis kegiatan Pemerintah Provinsi Riau, serta selalu aktif mengadakan komunikasi terbuka kepada media massa sebagai upaya pemenuhan informasi masyarakat.

d. *Evaluation*

Tahapan *evaluation* merupakan tahapan akhir yang dilakukan oleh Humas pemerintah untuk melakukan penilaian terhadap segala aktivitas yang telah dijalankan. Tahapan ini juga dilakukan untuk mengukur kesuksesan atau keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Hasil dari pelaksanaan tahap ini dapat dijadikan tolak ukur untuk pelaksanaan aktivitas berikutnya. Serta dapat menjadi salah satu tolak ukur bagi peningkatan program pemerintah berikutnya sehingga kesalahan pada program sebelumnya tidak terulang kembali.

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga melakukan tahap evaluasi setiap semester yakni pada tiap-tiap tiga bulan masa kerja. Evaluasi dilakukan oleh pimpinan tiap-tiap biro yang ada dalam Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Pimpinan biro atau kepala biro kemudian melakukan evaluasi berdasarkan laporan pelaksanaan kegiatan yang disampaikan oleh tiap-tiap bagian dalam biro yang bersangkutan. Tahap evaluasi terkait upaya penanganan krisis dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau terhadap dua elemen utama. Adapun dua elemen tersebut ialah evaluasi terhadap pengelola komunikasi krisis dan tindakan komunikasi krisis. Evaluasi terhadap dua elemen utama tersebut dilakukan berdasarkan laporan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh

bagian-bagian yang terkait dengan tindakan komunikasi krisis dan dibahas secara lanjut dalam rapat evaluasi biro.

C. Analisis SWOT dalam Komunikasi Krisis Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau

Krisis merupakan kondisi yang tidak dapat dihindari oleh suatu institusi atau perusahaan. Oleh karena itu, tindakan komunikasi krisis sangat dibutuhkan untuk dilakukan ketika suatu krisis terjadi. Berdasarkan temuan penelitian yang telah dikumpulkan, peneliti kemudian melakukan analisis *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT) terhadap tindakan komunikasi krisis yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Adapun analisis SWOT yang dapat diidentifikasi oleh peneliti ialah sebagai berikut :

1. *Strengths* (Kekuatan)

Strengths (kekuatan) yang teridentifikasi pada strategi komunikasi krisis pemerintahan yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau dapat dirincikan sebagai berikut :

a. Penggunaan Sistem Komunikasi

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menetapkan juru bicara pemerintahan yang berwenang yakni pada Kepala Biro. Adanya tindakan penunjukan juru bicara tersebut kemudian menjadi salah satu kekuatan bagi strategi komunikasi krisis yang dilakukan. Hal tersebut kemudian menciptakan konsistensi pernyataan dan informasi yang diberikan oleh pemerintah. Sekaligus menegaskan kedudukan pemerintah dari kesimpangsiuran informasi dan memperlihatkan sistem komunikasi yang digunakan yakni satu suara atau *one gate communication*. Di samping itu, tindakan penunjukan juru bicara yang berwenang tersebut juga memberikan kemudahan bagi media massa yang ingin memperoleh informasi resmi pemerintah melalui juru bicara tersebut. Sehingga kemudahan sumber informasi yang diciptakan oleh Biro Hubungan Masyarakat

Sekretariat Daerah Provinsi Riau menjadi salah satu kekuatan strategi komunikasi krisis yang dilakukan.

b. Saluran Tatap Muka Langsung

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menyediakan ruang khusus wartawan sekaligus sebagai “*News Center*”. Ruang khusus wartawan merupakan saluran tatap muka langsung yang disediakan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau untuk memudahkan wartawan dari berbagai media massa mengakses informasi terkait krisis yang sedang terjadi. Ruang khusus wartawan tersebut juga difasilitasi oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau bersamaan dengan penyediaan informasi terkait dari pemerintah. Melalui ruangan tersebut, wartawan juga dapat dengan mudah bertemu berbagai sumber informasi dari pihak pemerintahan sehingga menjadi salah satu kekuatan tindakan komunikasi krisis yang dilakukan.

c. Strategi Pesan yang Disampaikan

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menggunakan strategi pesan *rebuilding* (membangun kembali) sebagai salah satu bentuk tanggung jawab pemerintahan untuk membangun kembali reputasi yang baik bagi pemerintahan. Adapun isi pesan yang disampaikan memperlihatkan keprihatinan institusi pemerintahan atas krisis yang terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menunjukkan keprihatinan terhadap Annas Maamun selaku Gubernur Riau Nonaktif yang tersandung kasus suap sehingga menyebabkan krisis. Tindakan memperlihatkan keprihatinan tersebut menjadi salah satu kekuatan bagi tindakan komunikasi krisis yang dilakukan. Hal tersebut dikarenakan masyarakat akan menilai keprihatinan yang ditunjukkan sebagai bagian dari kesadaran pemerintahan terhadap krisis yang terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau berkomitmen

untuk memperbaiki situasi krisis yang terjadi melalui publikasi-publikasi dan keterbukaan informasi yang dilakukan.

d. Saluran Media Massa

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau selalu menggandeng media massa dalam pelaksanaan strategi komunikasi krisis. Di samping itu, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga tidak melakukan penyeleksian media massa yang diperizinkan untuk melakukan peliputan saat krisis terjadi. Ada porsi yang sama dan seimbang kepada seluruh media massa, baik itu media massa lokal maupun nasional yang ingin mengetahui kondisi saat krisis terjadi. Hal tersebut memperlihatkan ketidakberpihakan pemerintah sehingga membuka secara luas informasi kepada seluruh media massa. Tindakan tersebut kemudian juga menjadi salah satu kekuatan yang dilakukan karena media massa merasa diperlakukan sama dan setara saat krisis terjadi.

2. *Weaknesses* (Kelemahan)

Dalam pelaksanaan strategi komunikasi krisis yang dilakukan oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau juga teridentifikasi beberapa kelemahan. Adapun kelemahan-kelemahan yang dimaksud ialah sebagai berikut :

a. *Crisis Plan*

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau kurang memiliki persiapan rencana krisis (*crisis plan*) sehingga menyulitkan ketika krisis terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau diketahui tidak mempersiapkan langkah-langkah penanganan krisis jika suatu krisis melanda pemerintahan sehingga tindakan yang dilakukan baru saja direncanakan saat krisis mulai berkembang. Oleh karena itu, kurangnya persiapan rencana krisis (*crisis plan*) oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau menjadi salah satu kelemahan tindakan komunikasi

krisis yang dilakukan. Juga menyebabkan tahap antisipasi krisis tidak dapat dilakukan.

b. Posisi Humas saat Tahap Awal Krisis

Pada saat krisis pertama kali menimpa masa kepemimpinan Annas Maamun, Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau bersikap menutup diri atas kasus yang terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau kemudian memposisikan diri di luar kasus penangkapan Annas Maamun sehingga terkesan menghindar. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau tidak ingin bersinggungan pada kasus yang terjadi pada awal-awal krisis terjadi. Hal ini dapat dikatakan menjadi suatu kelemahan dikarenakan upaya untuk menutup diri saat kasus pertama kali berkembang menciptakan kesan ketidakpedulian pemerintah terhadap krisis yang terjadi.

c. Waktu Respons Krisis

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau tidak memberikan respons cepat atas krisis yang terjadi. Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau tidak melakukan tindakan komunikasi krisis dengan segera sehingga situasi krisis kurang dapat dikendalikan. Kelemahan ini kemudian juga memicu timbulnya berbagai spekulasi negatif saat krisis terjadi. Media massa yang membutuhkan informasi dibiarkan menunggu tanpa diberikan pernyataan resmi terkait krisis yang terjadi sehingga menciptakan pemberitaan negatif semakin berkembang.

d. Tim Pengelola Komunikasi Krisis

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau memiliki tim pengelola krisis yang kurang terstruktur sehingga tindakan komunikasi krisis tidak maksimal. Bagian-bagian Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau melakukan pengelolaan krisis hanya berdasarkan tugas pokok dan fungsi yang sesuai dengan tindakan komunikasi krisis saja. Namun, tim pengelola

krisis khusus tidak dibentuk sehingga menjadi salah satu kelemahan yang dimiliki oleh Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau. Di samping itu, juga terdapat posisi tertentu yang tidak dimiliki oleh biro seperti halnya penulis berita profesional sehingga menyulitkan pemerintah untuk menyebarluaskan pesan yang bersifat penenang bagi masyarakat.

e. Saluran Komunikasi *Online*

Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau memanfaatkan media *online*, yakni di antaranya ialah *website* humas.riau.go.id dan *twitter* @humasriau. Kedua media *online* tersebut dikelola sebagai salah satu tindakan komunikasi krisis. Hanya saja, pemanfaatan kedua media *online* tersebut tidak difungsikan secara maksimal. Hal tersebut dikarenakan keduanya hanya digunakan untuk menyebarluaskan publikasi positif saja, tidak untuk menyampaikan pernyataan resmi terkait krisis yang terjadi.

3. *Opportunities* (Peluang)

Saluran media *online* yang berpotensi. Berdasarkan komunikasi krisis yang telah dilakukan, pengembangan media *online* merupakan peluang yang dapat teridentifikasi. Melihat bahwa masyarakat Provinsi Riau secara menyeluruh memanfaatkan media *online* dan secara rutin mengakses media tersebut, maka peluang untuk melakukan tindakan komunikasi krisis melalui media *online* sangat besar. Serta peluang untuk diterima secara menyeluruh oleh masyarakat dapat diperoleh dengan tepat.

4. *Threats* (Ancaman)

Hadirnya juru bicara pihak eksternal. Pihak eksternal (pihak di luar pemerintahan) yang memosisikan diri sebagai juru bicara Annas Maamun. Hadirnya keberadaan beberapa pihak di luar pemerintahan yang berperan sebagai juru bicara Annas Maamun menjadi ancaman tersendiri bagi Pemerintah Provinsi Riau terutama mengenai kepastian informasi yang disampaikan. Keberadaan juru bicara di luar pemerintahan tersebut

juga menjadi ancaman munculnya spekulasi-spekulasi baru terkait krisis yang terjadi serta menghambat sistem *one gate communication*.

Berikut dijelaskan secara ringkas hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh peneliti :

Tabel 4.2
Analisis SWOT Tindakan Komunikasi Krisis Biro Hubungan Masyarakat Sekretariat Daerah Provinsi Riau

No.	Analisis SWOT	Keterangan
1.	<i>Strengths</i> (Kekuatan)	Penggunaan sistem <i>one gate communication</i> .
		Menyediakan saluran tatap muka langsung berupa ruang khusus wartawan.
		Strategi pesan yang disampaikan yakni <i>rebuilding</i> yang memperlihatkan keprihatinan.
		Saluran media massa disediakan maksimal.
2.	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	Tidak memiliki <i>crisis plan</i> .
		Posisi Humas saat tahap awal krisis menutup diri.
		Waktu respons krisis tidak segera.
		Tim pengelola komunikasi krisis tidak terstruktur dan kurang.
		Saluran komunikasi <i>online</i> tidak maksimal.
3.	<i>Opportunities</i> (Peluang)	Saluran media <i>online</i> yang berpotensi untuk dikembangkan.
4.	<i>Threats</i> (Ancaman)	Hadirnya juru bicara pihak eksternal.