

## BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini berfokus pada peran dan fungsi PR dalam manajemen isu sebagai upaya membentuk citra PT. PLN. Fokus utama tersebut dibagi menjadi 1, yakni peran dan fungsi PR dalam proses manajemen isu eksternal di PT. PLN dan Citra PT. PLN berdasarkan tanggapan khalayak terhadap program-program manajemen isu eksternal (daftar tunggu, pelayanan, dan efisiensi). Selanjutnya, fokus pertama dibatasi pada enam hal, yaitu Penentuan isu korporat, Penyebaran informasi, Pengelolaan informasi rahasia, Kategori isu eksternal, dan Penentuan strategi manajemen isu eksternal. Fokus kedua dibagi menjadi tiga sub fokus, yakni Citra PT. PLN yang terbentuk, Model Grid Analisis Citra, dan Penggolongan jenis citra menurut Jefkins.

Berdasarkan fokus tersebut, peneliti melakukan wawancara mendalam pada satu orang perwakilan Komunikasi Korporat PT. PLN Kantor Pusat dan lima orang *segmented public* untuk setiap isu. Hasil wawancara tersebut akan dibandingkan dengan hasil observasi non partisipan dan berbagai dokumentasi terkait. Kemudian, hasilnya akan dianalisis dan dijelaskan sesuai dengan teori terkait.

### 5.1 Peran dan Fungsi PR dalam Manajemen Isu di PT. PLN

Berdasarkan dokumentasi berupa Surat Keputusan Direksi PT. PLN Tahun 2008, peran dan fungsi *Public Relations* (PR) dalam struktur organisasi perusahaan bernama Sekretariat Perusahaan. Sekretariat perusahaan bertugas untuk memastikan terlaksananya komunikasi korporat, hubungan investor, dan

hubungan masyarakat, kepatuhan atas ketentuan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* atau GCG) dalam lingkup hubungan Direksi-Komisaris-Pemegang saham, rapat-rapat direksi dan penatausahaan serta terselenggaranya kegiatan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan/ RUPSLB (Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa) . (SK.DIR.2008.Tugas Pokok : 5).

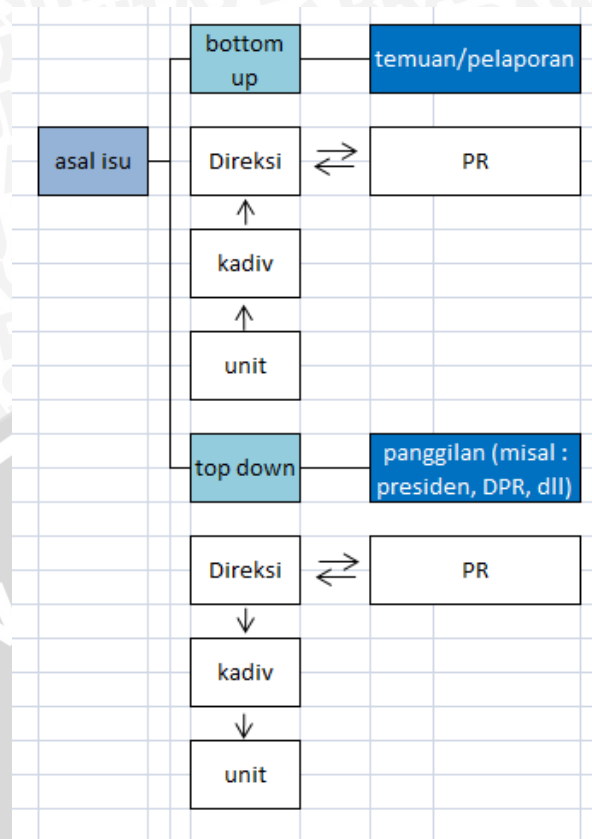
Fungsi dalam hal komunikasi dan menjalin maupun mempertahankan hubungan tersebut sesuai dengan definisi yang disampaikan oleh Cutlip et al. (2007:6) bahwa *Public Relations* adalah fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut. Selanjutnya, guna membangun dan mempertahankan suatu hubungan, Sekretariat Perusahaan menjalankan fungsi konselor. Sebagaimana dijelaskan oleh *Public Relations Society of America* (PRSA dalam Cutlip et al. 2007:7) bahwa PR bertindak sebagai konselor bagi manajemen dan sebagai mediator yang membantu menerjemahkan tujuan privat ke dalam kebijakan dan tindakan yang masuk akal dan bisa diterima oleh publik.

Fungsi konselor Sekretariat Perusahaan PT. PLN terkait manajemen isu dijalankan oleh Manajer Strategi Komunikasi dan Budaya Perusahaan (MSKBP). Manajer Strategi Komunikasi dan Budaya Perusahaan bertanggung jawab mengkaji dan menyusun strategi dan kebijakan komunikasi dan budaya perusahaan, merencanakan program komunikasi secara korporat, membina implementasi kebijakan, komunikasi dalam rangka peningkatan citra perusahaan, penanganan krisis dan isu-isu yang berkembang. (SK.DIR.2008.Tugas Pokok : 5).

Berdasar kalimat tersebut, fungsi konselor dalam MSKBP tampak pada penanganan krisis dan isu-isu yang berkembang. Penjelasan lebih lanjut disampaikan oleh Harlow (dalam Effendy 1989:118) bahwa PR mendukung manajemen dalam mengikuti perubahan secara efektif dan bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam membantu mengantisipasi kecenderungan/isu-isu. Maksudnya, MSKBP akan memberikan nasehat pada perusahaan terkait kecenderungan isu yang dapat mempengaruhi *performance* PT. PLN.

Fungsi konselor tersebut didukung oleh kegiatan MSKBP dalam berinteraksi dengan publik. Hal tersebut dijelaskan oleh PRSA bahwa PR memperkirakan, menganalisis, dan menginterpretasikan opini dan sikap publik, dan isu-isu yang mungkin mempengaruhi operasi dan rencana organisasi, baik itu pengaruh buruk maupun baik (*Public Relations society of America* dalam Cutlip et al 2007:7). Selanjutnya, peran dan fungsi MSKBP sebagai konselor terkait pengelolaan isu dipertegas dengan pernyataan Seitel (2001:9) bahwa *Public Relations* merupakan fungsi khusus manajemen yang salah satunya membantu mengelola masalah dan isu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan PR PT. PLN, Hidayat, pengertian isu yang ia sampaikan sesuai dengan penjelasan Regester & Larkin (2005:43). Mereka menyatakan bahwa isu merupakan suatu kondisi atau hal, baik dari internal maupun eksternal organisasi, apabila berlanjut akan menyebabkan efek yang signifikan pada fungsi atau performa organisasi kedepannya. Kesimpulannya, isu bisa saja memberikan dampak yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan apabila tidak dikelola dengan baik.



**Bagan 2. Asal dan Alur Isu**

Sumber: Hasil Wawancara dan Dokumentasi

Bagan tersebut menjelaskan asal dan alur munculnya sebuah isu di PT. PLN. Isu bisa berasal langsung dari pihak eksternal maupun kumpulan informasi eksternal yang dihimpun oleh pihak internal. Asal isu tersebut berkaitan dengan alur informasi di PT. PLN. Alur informasi *top-down* atau ke bawah pada PT. PLN menggambarkan bahwa sebuah isu yang disampaikan pihak eksternal secara langsung pada Direksi atau PR. Selanjutnya, isu tersebut akan di proses dengan cara konfirmasi data dan fakta dengan departemen/pihak terkait. Alur informasi ke bawah tersebut dijelaskan oleh Pace & Faules (Mulyana 2002:184) sebagai informasi yang mengalir dari jabatan berorientasi lebih tinggi kepada mereka yang berorientasi lebih rendah. Selain itu, isu juga didapat dari kumpulan informasi eksternal sebagai

hasil kegiatan karyawan sehari-hari yang dikomunikasikan ke atas. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Pace & Faules (Mulyana 2002:189) sebagai komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi yang berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi.

Aliran informasi di PT. PLN yang terkait peran PR berdasarkan hasil wawancara adalah sebagai berikut.

“Kita menerapkan sentralisasi penyebaran informasi resmi manajemen, humas mengelola channel2/media2 komunikasi perusahaan. Bisa dikatakan hampir semua informasi diketahui humas. Untuk informasi rahasia dan penting, biasanya beredar diantara sesama atasan, Manajer Senior Komunikasi Korporat selalu punya akses langsung 2-arah komunikasi kepada seluruh Direksi dan para KDIV (Kepala Divisi) serta para General Manager. Jadi bisa dikatakan, sebagian besar informasi/isu diperoleh secara langsung. (Wawancara dengan PR PT. PLN, Hidayat, secara *online*, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa PR mengetahui perputaran informasi dan berhubungan dengan berbagai pihak di PT. PLN. PR membantu menyampaikan berbagai informasi dari departemen ke departemen lainnya. PR PT. PLN dalam posisi ini menjalankan peran *Liaison*. *Liaison* merupakan penghubung di antara satu kelompok dengan kelompok lainnya dan bukanlah anggota dari satu kelompok. Selain itu, PR juga berhubungan dengan departemen lain dalam bertukar dan mengolah sebuah informasi. Hal tersebut menggambarkan PR PT. PLN menjalankan peran *bridge*. *Bridge* adalah anggota kelompok dalam suatu organisasi yang menghubungkan kelompok itu dengan anggota kelompok lain (Rogers dan Kincaid 1981:138).

Informasi yang dimiliki PR disampaikan pada pihak yang terkait, sehingga bisa segera diolah.

Alur isu tersebut berlanjut dengan proses terkait sifat isu.

“Ya kalau alur isu pola seperti itu, sudah standar. Kalau isu riskan biasanya tinggal diklasifikasi aja apakah mau disebar atau tidak tergantung kehendak manajemen/direksi. Dan tidak harus semua diputuskan direksi tergantung sifat isunya tadi, apakah implikasinya hanya lokal saja di sebuah unit? atau sanggup membawa impact ke seluruh korporasi?.” (Wawancara dengan PR PT.PLN, Hidayat, secara *online*, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa isu yang sifatnya masih bisa ditemukan solusinya oleh PR PT. PLN, maka akan diproses secara langsung. Sedangkan isu yang tingkat dampaknya dapat dirasakan oleh seluruh korporasi akan diputuskan oleh direksi. Kuasa untuk memutuskan sesuatu dalam organisasi dijelaskan oleh Weber (Briem & Lie 2009:363) bahwa kekuasaan adalah kemampuan seseorang untuk mengontrol perilaku orang lain. Pada konteks tersebut, keputusan direksi akan mempengaruhi PR dan departemen lain dalam menyikapi sebuah isu.

Keputusan direksi pada sebuah isu apakah akan menjadi isu korporat atau tidak merupakan hasil campur tangan PR PT. PLN.

“Peran humas dalam alur itu, mendeteksi sekiranya isu itu akan menjadi bola liar ato tidak. Perlu antisipasi seperti apa seandainya isu tsb berkembang besar, ya semacam mitigasi resiko isu.” (Wawancara dengan PR PT.PLN, Hidayat, secara *online*, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Hasil wawancara tersebut menjelaskan bahwa sebelum direksi mengambil sebuah keputusan, PR bertugas untuk mendeteksi berbagai kemungkinan dari isu tersebut. Hasil pendeteksian tersebut akan disampaikan kepada direksi untuk menjadi landasan sebuah keputusan. Kepercayaan

direksi pada PR dijelaskan oleh French dan Raven (Benoliel 2011: 142) sebagai *expert power* yang dimiliki oleh PR. *Expert power* adalah keyakinan bahwa seseorang mempunyai kekuasaan karena ia memiliki pengetahuan, keahlian, dan informasi yang lebih banyak dalam suatu persoalan. Hasilnya, apabila PR memberikan pandangan mengenai dampak isu yang menyeluruh, maka isu tersebut akan di sebut isu korporat dan dikelola lebih lanjut dalam proses manajemen isu.

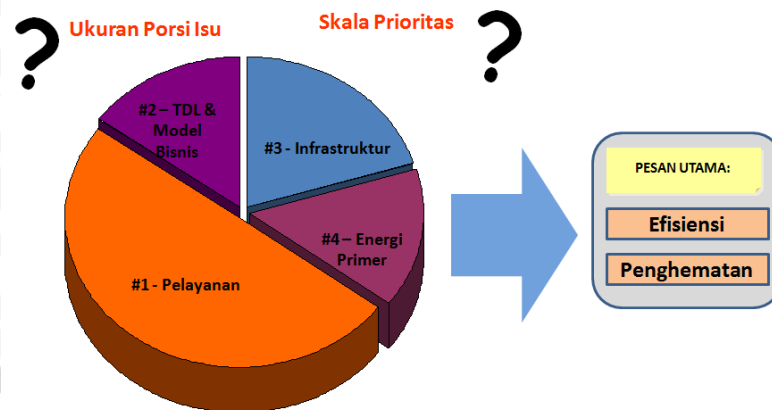
Kecenderungan sebuah isu yang muncul terkait PT. PLN beragam jenisnya, sehingga PR PT. PLN berinisiatif untuk membuat kategorisasi isu.

“Kategorisasi itu dari humas. Itu membantu dalam penentuan bentuk kegiatan, penentuan media, penentuan nara sumber dan penentuan budgeting, juga penentuan segmen yang disasar.”  
(Wawancara dengan PR PT.PLN, Hidayat, secara *online*, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pengkategorisasian isu bertujuan agar proses manajemen isu di PT. PLN terorganisir dengan tujuan yang terarah. Tujuan yang terarah juga akan membantu PR dalam menentukan pihak yang terkait hingga kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan sebuah isu secara terorganisir. Proses isu yang terorganisir tersebut dijelaskan oleh Miller (1999:5) bahwa pengelolaan isu adalah identifikasi terorganisir akan tren-tren, kecenderungan, dan isu-isu yang mungkin berpengaruh pada organisasi dalam beberapa tahun kedepan dan berpotensi untuk pengembangan lebih luas dan respon positif organisasi di masa depan.

## Pesan Utama

Bauran Isu



### Bagan 3. Kategorisasi Isu oleh PR PT. PLN

Sumber: Hasil wawancara dan Dokumentasi

Bagan tersebut menjelaskan bahwa kategorisasi isu di PT. PLN dibagi menjadi empat, yakni Pelayanan, Tarif Dasar Listrik (TDL) & Model bisnis, Infrastruktur, dan Energi Primer. Setiap kategori isu tersebut akan memiliki porsi dan skala prioritas tertentu. Selanjutnya, hal tersebut akan mempengaruhi isu spesifik (sebagai pesan utama) yang kemungkinan muncul. Perkiraan tersebut akan mempermudah PR dalam proses manajemen isu.

Manajemen isu yang menjadi fokus penelitian ini adalah manajemen isu eksternal.

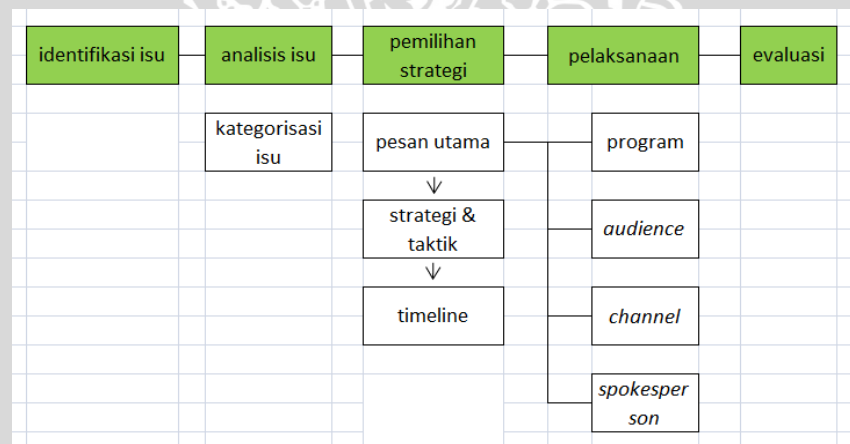
Manajemen isu itu kita perlukan ketika akan membuat keputusan/kebijakan yang besar pengaruhnya ke seluruh masyarakat Indonesia, perubahannya drastis dan tidak populer (tidak biasa), sehingga harus ada perencanaan di sisi komunikasi, antisipasi.” (Wawancara dengan PR PT.PLN, Hidayat, secara online, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa PR melihat adanya kecenderungan isu eksternal yang dapat berkembang dan berpengaruh besar. Potensi perkembangan dan pengaruh tersebut menjadi alasan bagi PR PT.



PLN untuk mengelola sebuah isu agar bisa mendukung tujuan perusahaan. Hal tersebut dijelaskan oleh Prayudi (2007:26) bahwa manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu-isu, tren, atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap organisasi dan menjadikan isu berbagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan.

Proses manajemen isu eksternal PT. PLN dalam penelitian ini fokus pada tiga isu. Tiga isu tersebut adalah isu daftar tunggu, pelayanan, dan efisiensi. Setiap isu tersebut memiliki alur proses yang sama, dimana nanti akan menunjukkan bagaimana proses manajemen isu di PT. PLN dan peluang dari sebuah isu.



**Bagan 4. Manajemen Isu Eksternal**  
 Sumber: Hasil Wawancara dan Dokumentasi

Bagan tersebut menjelaskan alur manajemen isu eksternal PT. PLN. Alur manajemen isu eksternal dimulai dari identifikasi isu, analisis isu, pemilihan strategi, pelaksanaan, hingga evaluasi program (Bagan 7). Proses tersebut dijelaskan oleh Konsultan PR, W. Howard Chase (Cutlip 2007:24) menyatakan bahwa pengelolaan isu adalah kegiatan yang mencakup

identifikasi isu, analisis isu, menentukan prioritas, memilih strategi, mengimplementasikan program pelaksanaan dan komunikasi, serta mengevaluasi efektivitasnya.

Alur manajemen isu tersebut menggambarkan proses pengolahan informasi di PT. PLN. Pengolahan informasi melalui tahap-tahap yang runtut hingga menemukan bentuk solusinya. Tahapan runtut dalam pengelolaan informasi yang dilakukan oleh pihak PR akan berhubungan dengan departemen lain terkait isu tertentu. Hal tersebut dijelaskan dalam teori informasi organisasi oleh Karl Weick (West & Turner 2008:335) yang fokusnya adalah pertukaran informasi yang terjadi dalam sebuah perusahaan dan bagaimana anggota didalamnya dapat mengambil langkah untuk memahami hal tersebut.

Pertukaran informasi dalam proses manajemen isu yang dilakukan PR PT. PLN dengan departemen lain terjadi karena adanya kebutuhan dukungan data dari departemen lain yang terkait. Hal tersebut menggambarkan adanya jaringan komunikasi antar PR dengan departemen lain di PT. PLN. Jaringan komunikasi tersebut dijelaskan Gonzales (Jahi 1993) sebagai aktivitas yang menggambarkan komunikasi interpersonal, dimana terdapat pemuka-pemuka opini dan pengikut yang saling memiliki hubungan komunikasi pada suatu topik tertentu, yang terjadi dalam suatu sistem sosial tertentu seperti sebuah desa, sebuah organisasi, ataupun sebuah perusahaan.

Upaya PT. PLN untuk memahami sebuah informasi secara lebih dalam pada proses manajemen isu diawali dengan tahap identifikasi isu. Pada tahap ini, isu yang ditangani PR PT. PLN merupakan isu yang sudah diputuskan

menjadi isu korporat. Isu tersebut merupakan hasil pemantauan dan pengumpulan informasi dari publik eksternal maupun internal unit-unit PT. PLN di seluruh Indonesia. Kegiatan tersebut dinamakan *environmental scanning* oleh Miller (1999:5), yakni aktivitas mengumpulkan berbagai informasi dari khalayak, terkait reaksi khalayak pada perusahaan dan opini khalayak terhadap isu-isu penting organisasi. Selanjutnya, PR dalam menjalankan kegiatan *environmental scanning* tersebut dijelaskan oleh Rogers dan Kincaid (1981:138) sebagai *Cosmopolite*. *Cosmopolite* adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya, yakni mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang-orang tertentu dalam lingkungannya.

Berikut adalah penjabaran identifikasi tiap isu.

#### 1. Daftar Tunggu

Proses *environmental scanning* isu daftar tunggu berfokus pada pelaporan secara internal dan aduan masyarakat. Pelaporan yang dilakukan oleh pihak niaga PT. PLN menyatakan bahwa daftar tunggu pemasangan listrik sudah mencapai 2.5 juta nama di seluruh Indonesia. Selain itu, terdapat rekapitulasi laporan yang didapat pihak PR dari masyarakat mengenai birokrasi pemasangan yang berbelit-belit. Kedua hal tersebut menyebabkan berkembangnya isu bahwa pemasangan listrik itu susah dan berbelit-belit.

#### 2. Isu Pelayanan

Aktivitas *environmental scanning* pada isu pelayanan berfokus pada rekapitulasi aduan *call center* dan informasi dari pihak internal. Rekapitulasi aduan yang dilakukan oleh pihak PR menunjukkan bahwa keluhan masyarakat pada umumnya adalah 1) Tidak nyaman karena dikenakan pemutusan, 2) Sanksi denda keterlambatan bayar, dan 3) Merasa terganggu dengan kedatangan petugas catat meter. Sedangkan informasi dari internal dari departemen niaga menyatakan bahwa terjadi banyak penundaan pembayaran hingga berbulan-bulan dan belum ada solusi yang menguntungkan kedua belah pihak. Adanya kendala-kendala tersebut membuat kinerja PT. PLN menjadi tidak lancar dan akan mempengaruhi baik-buruknya sikap masyarakat pada perusahaan.

### 3. Isu Efisiensi

Kegiatan *environmental scanning* pada isu efisiensi energi primer berfokus pada pengamatan kebijakan pemerintah dan *Focus Group Discussion* (FGD). Pengamatan pada kebijakan pemerintah disini adalah bentuk kegiatan mengamati respon pemerintah terkait penggunaan Bahan Bakar Minyak (BBM) sebagai penggerak pembangkit listrik. Penggunaan BBM tersebut memang akan selalu berpengaruh pada Tarif Dasar Listrik (TDL), karena harga BBM sendiri akan mengikuti harga minyak dunia. Kemudian, FGD dilakukan pada *opinion leader* seperti anggota BEM Universitas, pengamat energi, dll terkait isu pemanfaatan energi primer. Kedua sumber informasi tersebut menggambarkan kritik masyarakat tentang kinerja PT. PLN dalam pemanfaatan energi primer sehingga berpengaruh pada kepercayaan masyarakat akan kredibilitas perusahaan.

Hasil dari proses informasi dalam identifikasi isu menjabarkan kecenderungan isu dan dampak yang akan diperoleh. Selanjutnya, informasi tersebut akan berpengaruh pada proses analisis isu. Analisis isu oleh PR PT. PLN merupakan proses pengkategorisasian dan penjabaran detail isu. Hal tersebut dijelaskan oleh Carrol & Buchholtz bahwa analisis isu berarti mempelajari secara cermat, membedah, memilah-milah, mengelompokkan atau melalui berbagai proses yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik sebuah isu (2008:203). Karakter isu diketahui dengan merinci kembali sebab utama munculnya isu tersebut, siapa saja yang terkena dampak maupun berbagai pihak terkait isu tersebut, dampak jangka pendek maupun panjangnya, dan daya tahan sebuah isu.

Berikut penjabaran analisis isu dengan mengenal karakter dan kategorisasi tiap isu

#### 1. Isu Daftar Tunggu

Proses analisis isu pada isu daftar tunggu diawali dengan mengkategorisasikan isu. Isu daftar tunggu masuk dalam kategori pelayanan. Hal tersebut berdasarkan *statement* bahwa pemasangan listrik itu susah dan berbelit-belit. *Statement* tersebut merupakan kesimpulan dari fakta bahwa kebutuhan listrik masyarakat di Indonesia tidak tercukupi, yakni adanya antrian sebanyak 2,5 juta nama dalam daftar tunggu.

Berdasarkan informasi tersebut, akan ada dampak pada sisi internal maupun eksternal PT. PLN. Dampak untuk pihak PT. PLN adalah semakin buruknya citra perusahaan, sehingga akan mempengaruhi sikap masyarakat

pada perusahaan maupun karyawan PT. PLN. Sikap masyarakat tersebut juga dipengaruhi oleh dampak yang mereka rasakan, yakni tidak ada pasokan listrik untuk kebutuhan sehari-hari. Hal tersebut menyebabkan dampak secara menyeluruh pada pihak eksternal, sebagaimana klaim dari Pemerintah, yakni menghambat pergerakan ekonomi di Indonesia.

Proses analisis isu dilanjutkan dengan menelusuri asal-usul dari eksistensi 2,5 juta nama di daftar tunggu. Daftar tunggu tersebut ada karena ketidaktersediaan listrik dimana pemohon mengajukan pemasangan listrik, sehingga mereka disarankan untuk menunggu giliran. Selanjutnya, pelanggan yang merasa pelayanan PT. PLN lama mencoba mengajukan permohonan lagi di unit PT. PLN lainnya, sehingga nama pelanggan bisa tertulis 2-3 kali. Alasan tersebut membuat PT. PLN berusaha untuk memberikan layanan mudah dan cepat dalam pemasangan listrik.

## 2. Isu Pelayanan

PR PT. PLN mengawali tahap analisis isu pelayanan dengan pengkategorisasian isu. Kategori pelayanan sesuai dengan isu tersebut dikarenakan sebab-sebab munculnya isu pelayanan, yakni terkait sikap ketidaknyamanan masyarakat pada bentuk layanan dan produk PT. PLN. Sebab yang pertama adalah keterlambatan pembayaran listrik oleh pelanggan. Pada pihak internal, penundaan pembayaran akan mempengaruhi kelancaran kinerja PT. PLN. Pada pihak eksternal, penundaan pembayaran jelas akan menambah beban uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk listrik. Selanjutnya, pelanggan akan terkena pemutusan listrik yang dapat mempengaruhi kegiatan sehari-hari dan menimbulkan kekecewaan pelanggan.

Pada akhirnya, kekecewaan tersebut akan mempengaruhi sikap masyarakat pada PT. PLN.

Sebab lainnya adalah ketidaknyamanan pelanggan oleh kedatangan petugas pencatat meteran PT. PLN ke rumah-rumah. Perasaan pelanggan yang terganggu oleh petugas tersebut akan selalu berulang setiap bulan, karena pencatatan dilakukan tiap bulan. Berdasarkan alasan tersebut hasil analisis menyatakan bahwa PT. PLN perlu bekerjasama dengan departemen terkait produk kelistrikan untuk membuat program terobosan yang bisa menjadi solusi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

### 3. Isu Efisiensi

Tahap pertama proses analisis isu pada isu efisiensi energi primer adalah pengkategorisasian. Isu efisiensi masuk dalam kategori energi primer. Pemilihan kategori energi primer karena isu tersebut terkait dengan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan energi untuk pembangkit listrik yang berpengaruh pada masyarakat di Indonesia.

Informasi yang berkembang mengenai isu efisiensi energi primer, dalam beberapa tahun ke belakang, telah menjadi topik penting pemerintah. Informasi tersebut terkait keputusan pemerintah dalam menentukan anggaran subsidi untuk listrik yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh TDL. Informasi terkait TDL akan mempengaruhi reaksi masyarakat. Terkait sensitivitas informasi tersebut, PR PT. PLN bekerjasama dengan departemen energi primer dalam pengolahan isu terkait pemanfaatan sumber energi primer lain dalam rangka pemenuhan kebutuhan listrik masyarakat Indonesia.

Informasi tersebut memiliki tingkat sensitivitas tertentu pada masyarakat dan pemerintah karena adanya kesenjangan informasi yang dimiliki pihak internal dan eksternal PT. PLN. Pihak internal PT. PLN telah memiliki dan menjalankan program-program baru terkait pemanfaatan energi primer selain BBM. Sedangkan pihak eksternal tidak mengetahui informasi tersebut. Kesenjangan informasi tersebut menjadi alasan utama masyarakat selalu mengkritisi ketidakmampuan PT. PLN dalam mengelola energi primer lain di Indonesia. Oleh karena itu, PR PT. PLN memerlukan media yang tepat untuk menginformasikan pada masyarakat berbagai bentuk usaha yang telah dilakukan PT. PLN dalam memanfaatkan energi primer lainnya.

Serangkaian proses analisis isu tersebut mendeskripsikan proses pengkategorisasian isu, asal isu, pihak-pihak yang terkait, dan dampak yang ditimbulkan. Keterkaitan pihak-pihak tertentu, baik dalam proses pengolahan isu maupun terkena dampaknya dijelaskan oleh Carrol & Buchholtz (2008:203) terkait informasi analisis yang didapat melalui beberapa pertanyaan berikut:

1. Siapa (*stakeholder* mana) yang akan dipengaruhi isu?
2. Siapa yang memiliki ketertarikan pada isu tersebut?
3. Siapa yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi isu tersebut?
4. Siapa yang akan beropini terkait isu tersebut?
5. Siapa yang seharusnya peduli pada isu tersebut?

Selanjutnya, beberapa pertanyaan penting dibawah dibuat berdasarkan pengaruhnya pada kurun waktu tertentu.



1. Siapa yang memulai isu tersebut? (*History*)
2. Sekarang, siapa yang terlibat? (*now*)
3. Kedepannya, siapa yang akan terpengaruh? (*future*)

Hasil serangkaian proses tersebut dilanjutkan dengan pemilihan prioritas. Sebagaimana dijelaskan Kadir (2010:19-20) bahwa analisis isu ini terkait dengan penilaian dan penentuan prioritas. Hal tersebut akan dipengaruhi beberapa elemen sebagai berikut:

1. *Strategic relevance* (berapa lama isu tersebut akan berpengaruh)
2. *Action ability* (kemampuan perusahaan menyelesaikannya)
3. *Criticality* (pengaruh isu terhadap *outcome*)
4. *Urgency* (prioritas penyelesaian)

Berdasarkan elemen-elemen tersebut, PT. PLN memprioritaskan isu daftar tunggu. Pemilihan prioritas itu didasarkan dengan alasan bahwa isu daftar tunggu merupakan isu yang paling cepat menimbulkan reaksi masyarakat apabila tidak segera ditangani. Selanjutnya, penanganan kedua adalah isu pelayanan dan kemudian isu efisiensi energi primer.

Hasil terakhir dari analisis isu tersebut merupakan sekumpulan informasi yang menggambarkan prioritas penyelesaian isu, departemen yang terkait, dan karakter sebuah isu. Sekumpulan informasi tersebut akan diolah lebih lanjut oleh PR dan departemen terkait agar penyelesaian yang dibuat bisa sesuai. Hal tersebut didukung oleh penjelasan West & Turner (2008:336) bahwa agar perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan, maka informasi yang didapat dari berbagai sumber harus segera dimaknai dan didistribusikan pada bagian yang tepat.

PR melakukan distribusi informasi dan pengolahan hasil analisis isu dengan departemen terkait bertujuan untuk menghasilkan beragam kemungkinan penyelesaian. Penyelesaian bisa berupa program maupun produk dengan jangka waktu pelaksanaan yang berbeda-beda. Sebagaimana dijelaskan oleh Carrol & Buchholtz (2008:206) bahwa berdasar pada data analisis isu, perusahaan memiliki beberapa pilihan yang sesuai untuk menangani isu tersebut, dalam membuat keputusan, dan dalam pelaksanaannya.

Proses pemilihan strategi yang sesuai dengan hasil analisis isu di PT. PLN dilakukan oleh tim tersendiri.

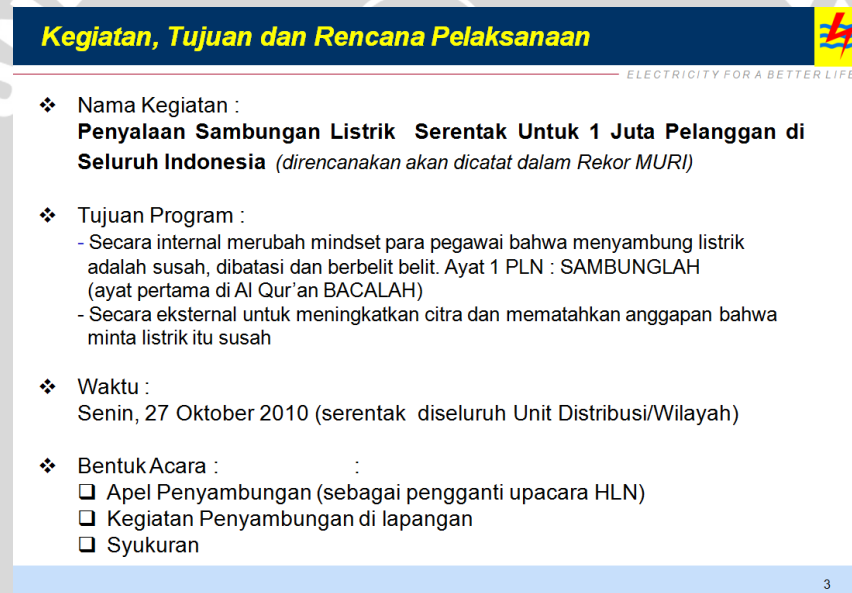
“Karena kan ini kerjaan AD HOC ya seperti panitia besar aja. humas yg ngolah ekspos, seremoni, dan publikasi; niaga yang bikin SOP; pembangkitan yang nyiapin pasokan; distribusi dan wilayah yg jualan; dan steering committee nya ya direksi.”  
(Wawancara dengan PR PT.PLN, Hidayat, secara *online*, 13 Juni 2012, pukul 13.01 WIB)

Pernyataan tersebut menjelaskan koordinasi departemen terkait dalam pemilihan strategi manajemen isu di PT. PLN. Peran PR dalam tim mencakup hal-hal seremonial dan penyampaian informasi. PR bertugas menyampaikan informasi yang tepat, yakni perlu proses memilah informasi yang sesuai untuk disampaikan pada *segmented public* suatu isu. Ketepatan penyampaian informasi dan media yang digunakan akan mempengaruhi keberhasilan strategi itu sendiri. Ketepatan informasi yang harus dipilih oleh PR dijelaskan Rogers dan Kincaid (1981:138) dalam jaringan komunikasi sebagai *Gate keepers*. *Gate keepers* adalah individu yang mengontrol arus informasi diantara anggota organisasi. Dalam hal ini *gate keepers* mempunyai kekuasaan dalam memutuskan apakah suatu informasi penting atau tidak.

Berikut penjabaran pemilihan strategi pada tiap isu.

### 1. Isu Daftar Tunggu

Strategi untuk isu daftar tunggu bernama Gerakan Sehari Sejuta Sambungan (GRASSS). Berdasarkan hasil analisis isu, program ini dibuat untuk mengurangi jumlah daftar tunggu secara signifikan. Selain itu, program ini juga ingin menyampaikan bahwa pemasangan listrik itu mudah. Penyampaian pesan tersebut diwujudkan dalam GRASSS dengan target menyambungkan listrik sebanyak 1 juta calon pelanggan di seluruh Indonesia.



**Kegiatan, Tujuan dan Rencana Pelaksanaan**

ELECTRICITY FOR A BETTER LIFE

- ❖ Nama Kegiatan :  
**Penyalan Sambungan Listrik Serentak Untuk 1 Juta Pelanggan di Seluruh Indonesia** (direncanakan akan dicatat dalam Rekor MURI)
- ❖ Tujuan Program :
  - Secara internal merubah mindset para pegawai bahwa menyambung listrik adalah susah, dibatasi dan berbelit belit. Ayat 1 PLN : SAMBUNGLAH (ayat pertama di Al Qur'an BACALAH)
  - Secara eksternal untuk meningkatkan citra dan mematahkan anggapan bahwa minta listrik itu susah
- ❖ Waktu :  
Senin, 27 Oktober 2010 (serentak diseluruh Unit Distribusi/Wilayah)
- ❖ Bentuk Acara :
  - Apel Penyambungan (sebagai pengganti upacara HLN)
  - Kegiatan Penyambungan di lapangan
  - Syukuran

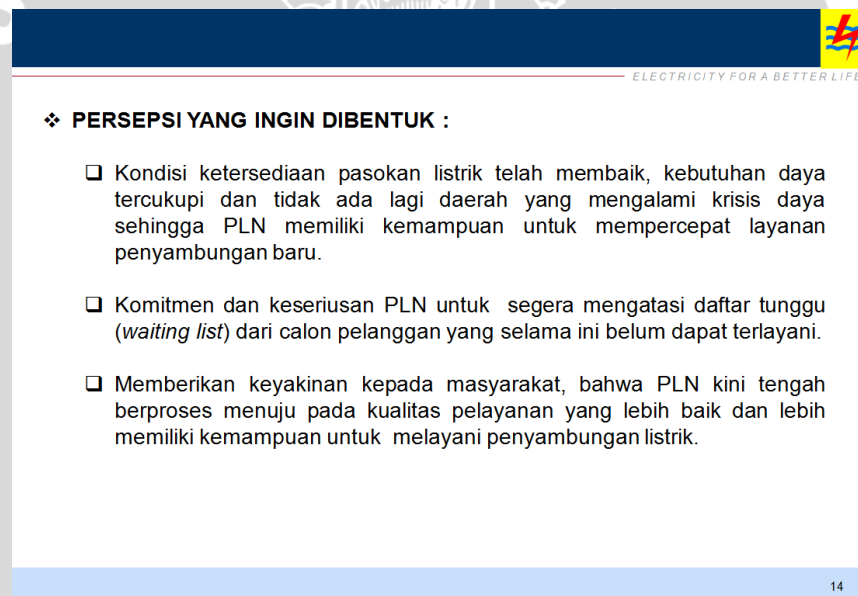
3

**Gambar 22. Penjelasan Program GRASSS (Manajemen Isu Daftar Tunggu)**  
Sumber: *Power Point* "Papararan Program 1 Juta Sambungan (2)"

Gambar tersebut merupakan salah satu *slide* yang dibuat PR untuk menjelaskan program GRASSS. Gambar tersebut menjelaskan garis besar bentuk acara, yakni pembukaan acara dengan apel pada tanggal 27 Oktober 2010 (Hari Listrik Nasional), turun lapangan untuk menyalakan listrik

pelanggan, dan syukuran. Rangkaian acara tersebut dilakukan untuk mencapai tujuan program GRASSS itu sendiri.

Pada tanggal 27 Oktober, GRASSS yang *target audience*-nya adalah masyarakat seluruh Indonesia menggunakan media televisi berita nasional untuk *live report*. Melalui media tersebut akan ditampilkan dan disampaikan pesan-pesan tertentu sesuai dengan persepsi yang ingin dibentuk dan pengembangan arah isunya. Inti pesan tersebut yakni menunjukkan peningkatan kualitas PT. PLN dengan mewujudkan pemasangan listrik yang mudah dan tidak berbelit-belit (Gambar 23 dan 24).




**❖ PERSEPSI YANG INGIN DIBENTUK :**

- ❑ Kondisi ketersediaan pasokan listrik telah membaik, kebutuhan daya tercukupi dan tidak ada lagi daerah yang mengalami krisis daya sehingga PLN memiliki kemampuan untuk mempercepat layanan penyambungan baru.
- ❑ Komitmen dan keseriusan PLN untuk segera mengatasi daftar tunggu (*waiting list*) dari calon pelanggan yang selama ini belum dapat terlayani.
- ❑ Memberikan keyakinan kepada masyarakat, bahwa PLN kini tengah berproses menuju pada kualitas pelayanan yang lebih baik dan lebih memiliki kemampuan untuk melayani penyambungan listrik.

14

**Gambar 23. Penjelasan Terkait Persepsi yang Ingin Dibentuk**  
Sumber: *Power Point* “Papararan Program 1 Juta Sambungan (2)”



ELECTRICITY FOR A BETTER LIFE

❖ **ARAH ISSUE YANG DIKEMBANGKAN :**

- ❑ Update informasi kemampuan pembangkit terkini (khususnya di luar Jawa – Bali) dan rencana penambahan kapasitas untuk mendukung percepatan penyelesaian daftar tunggu (*waiting list*) penyambungan.
- ❑ Komitmen dan keseriusan PLN untuk segera mengatasi daftar tunggu (*waiting list*).
- ❑ Memberikan keyakinan kepada masyarakat :
  - bahwa PLN kini tengah berproses menuju pada kualitas pelayanan yang lebih baik .
  - Kemudahan proses penyambungan baru yang bebas dari pungutan liar.

15

### **Gambar 24. Penjelasan Terkait Arah Isu**

Sumber: *Power Point* “Paparan Program 1 Juta Sambungan (2)”

Usaha untuk mensukseskan program GRASSS didukung dengan rencana *media handling*, baik untuk sebelum dan pada hari H. Sebelum hari H, *press briefing* dan pemasangan iklan akan menggunakan media massa nasional yang diperkuat dengan berbagai bentuk publikasi menggunakan media massa lokal. Sedangkan untuk hari H, *live report* akan ditampilkan di media televisi nasional dari berbagai daerah di Indonesia (Gambar 25 dan 26).



**❖ STRATEGI HANDLING MEDIA :**

**Sebelum Pelaksanaan Kegiatan :**

KEGIATAN	PELAKSANA	KETERANGAN
Press Briefing	Kantor Pusat dan Unit	Pusat untuk media nasional dan Unit untuk media lokal
Dialog interaktif radio	Kantor Pusat dan Unit	
Advertorial media cetak	Kantor Pusat dan Unit	
Pemberitaan/News	Kantor Pusat dan Unit	
Placement Iklan TV	Kantor Pusat	TV Nasional
Foto berita media cetak	Kantor Pusat dan Unit	

11

**Gambar 25. Penjelasan Strategi Media Handling Sebelum Hari H**  
 Sumber: *Power Point* “Paparan Program 1 Juta Sambungan (2)”



**❖ STRATEGI HANDLING MEDIA :**

**Pada saat pelaksanaan Kegiatan (Hari H) :**

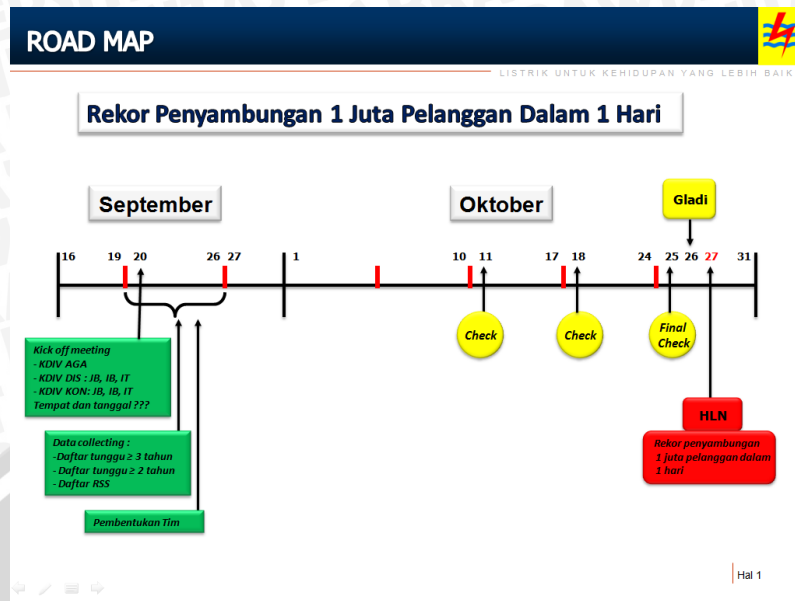
KEGIATAN	PELAKSANA	KETERANGAN
On the spot report dan Live Event	Kantor Pusat	Metro TV atau TV One
Liputan media cetak & elektronik lainnya	Kantor Pusat dan Unit	Pusat untuk media nasional dan Unit untuk media lokal

12

**Gambar 26. Penjelasan Strategi Media Handling pada Hari H**  
 Sumber: *Power Point* “Paparan Program 1 Juta Sambungan (2)”

PR PT. PLN menyempurnakan semua rencana yang sudah dipaparkan dalam beberapa paragraf tersebut dengan *timeline* kegiatan. Satu bulan adalah waktu yang tersedia setelah strategi GRASSS tersebut matang. Selanjutnya, strategi matang tersebut akan didistribusikan pada departemen yang berkaitan di PT. PLN sehingga bisa segera direalisasikan.





**Gambar 27. Timeline Program GRASSS (Manajemen Isu Daftar Tunggu)**  
 Sumber: Power Point “Road Map Penyambungan 1 Juta Pelanggan\_Timeline”

2. Isu Pelayanan

Strategi untuk isu kedua, isu pelayanan, adalah Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar. Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar merupakan strategi yang dibuat untuk menjawab kecenderungan isu terkait keluhan masyarakat di call center yang telah dikonfirmasi data dengan departemen niaga. Keluhan tersebut adalah 1) Tidak nyaman karena dikenakan pemutusan, 2) Sanksi denda keterlambatan bayar, dan 3) Merasa terganggu dengan kedatangan petugas catat meter. Keluhan-keluhan tersebut terjadi karena penundaan pembayaran hingga berbulan-bulan oleh pelanggan. Selanjutnya, hal itu yang membuat kinerja PT. PLN menjadi tidak lancar dan akan mempengaruhi baik-buruknya sikap masyarakat pada perusahaan.

Listrik pintar merupakan produk baru berupa Listrik Prabayar (LPB). LPB merupakan *tools* yang dibuat untuk menetralkan isu tentang buruknya pelayanan PLN terutama di sisi denda dan sanksi. LPB menggunakan sistem



isi ulang, dimana jumlah uang yang dikeluarkan untuk membeli *voucher* listrik akan ditentukan oleh pemilik sesuai dengan kebutuhan listriknya. Selain itu, pengelolaan listrik sepenuhnya akan ditanggung oleh pemilik listrik tersebut. Oleh karena itu, LPB akan membuat masyarakat bebas dari pemutusan listrik, sanksi denda, dan kedatangan petugas catat meter.



**Gambar 28. Logo Listrik Pintar dan Produknya**

Sumber: Presentasi - PLN Listrik Pintar Final

Listrik Pintar ini juga mempunyai esensi tersendiri, yaitu “*save energy, financial savvy, smart Indonesian family*”. Maksud dari esensi tersebut adalah penggunaan listrik prabayar akan membuat keluarga Indonesia menjadi keluarga yang pintar dalam mengelola keuangannya dengan mengontrol penggunaan listrik. Pengontrolan penggunaan listrik juga akan membantu penghematan energi.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat diketahui bahwa target market Listrik Pintar adalah keluarga kelas menengah hingga kelas bawah. Keluarga tersebut yang mayoritas terkena denda dan pemutusan listrik karena penundaan pembayaran listrik. Harapan PT. PLN melalui program tersebut, selain isu tersebut dapat menjadi netral, masyarakat juga bisa merasakan manfaat esensi dari Listrik Pintar.



PT. PLN mengadakan sosialisasi dan penggantian meteran pelanggan dalam rangka mensukseskan program Listrik Pintar. Sosialisasi dilakukan dengan cara *door to door*, dimana pegawai PT. PLN akan datang dan menjelaskan tentang Listrik Pintar dari rumah ke rumah. Penggantian meteran tersebut dilakukan pada pelanggan yang menunda pembayaran, pasang baru, dan tambah daya. Selain itu, PT. PLN juga mengupayakan agar Listrik Pintar familiar di mata masyarakat dengan cara merancang berbagai desain penggunaan logo Listrik Pintar untuk publikasi.



**Gambar 29. Contoh Rencana Publikasi**  
Sumber: Presentasi - PLN Listrik Pintar Final

### 3. Isu Efisiensi

Strategi untuk isu ketiga, isu efisiensi energi primer, adalah *CEO Notes*. *CEO Notes* ini bertujuan untuk menjadi media yang menginformasikan berbagai bentuk pemanfaatan energi primer lain di seluruh Indonesia. Hal

tersebut bertujuan agar masyarakat mengetahui berbagai usaha yang dilakukan PT. PLN terkait pemanfaatan energi primer selain BBM.

Penggunaan *CEO Notes* sebagai strategi untuk menetralkan isu efisiensi energi primer memang memiliki alasan tertentu. Berdasarkan pengalaman PT. PLN, *CEO Notes* pada awalnya secara tidak sengaja terpublikasi di sebuah media cetak di Jakarta. Kejadian tersebut ternyata mendapatkan respon positif dari masyarakat. Baik respon dalam hal membaca, memberi pujian, hingga keinginan masyarakat untuk mengetahui *CEO Notes* selanjutnya. Oleh karena itu, *CEO Notes* dipilih sebagai media yang sesuai untuk menginformasikan usaha PT. PLN dalam hal pemanfaatan energi primer lain.

*CEO Notes* disebarluaskan melalui dua media, yaitu Koran Jawa Pos dan *website* PT. PLN ([www.pln.co.id](http://www.pln.co.id)). *CEO Notes* terbit minimal satu kali dalam satu bulan, sehingga bisa terbit lebih dari satu. *CEO Notes* tersebut akan menceritakan bagaimana karyawan di PT. PLN bekerja keras untuk memanfaatkan energi primer lain. Pemanfaatan tersebut sesuai dengan energi primer yang tersedia di daerah masing-masing. *Notes* tersebut juga akan menceritakan bagaimana usaha karyawan yang pantang menyerah dalam menghadapi kendala yang beragam.

Berbagai keputusan dan bentuk strategi yang digunakan PT. PLN tersebut bertujuan untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat. Kebutuhan masyarakat pun mengalami perubahan menjadi kian beragam dan meningkat seiring dengan perubahan jaman. Hal tersebut dijelaskan dalam

teori informasi organisasi, bahwa perusahaan akan berevolusi selama mereka berusaha memahami diri mereka dan lingkungannya (West & Turner 2008:335). Kemampuan perusahaan dalam berevolusi tampak pada berbagai keputusan dan tindakan yang diambil. Hal tersebut selaras dengan Chase Jones (dalam Regester & Larkin 2005:64-65) yang menyampaikan tiga pilihan keputusan terkait dengan suatu perubahan, yaitu *reactive*, *adaptive*, dan *dynamic*. Melalui pilihan tersebut, PT. PLN termasuk perusahaan yang mengambil keputusan dengan jenis *adaptive change strategy*. *Adaptive change strategy* berarti terbuka pada suatu perubahan dan memiliki kesadaran bahwa sebuah perubahan memang harus dihadapi. Pendekatan ini bergantung pada perencanaan guna mengantisipasi suatu perubahan dan melakukan dialog konstruktif yang bertujuan untuk menemukan bentuk kompromi.

Upaya untuk menyelaraskan diri tersebut terlihat dari bentuk-bentuk strategi yang digunakan PT. PLN dalam mengelola isu. Sebagaimana dijelaskan Ruslan (dalam Nova 2009:41) bahwa strategi *Public Relations* atau yang dikenal dengan bauran PR umumnya adalah *Inform or Image*, *Community Involvement*, *News*, *Event*, dan *Publications*. Pada isu daftar tunggu, Gerakan Sehari Sejuta Sambungan (GRASSS) merupakan sebuah *event* yang serangkaian kegiatannya terdapat unsur *news*, *inform or Image*, dan *publication*. Pada isu pelayanan, terdapat strateginya berupa *publication* dan *inform or image*. Kemudian, isu efisiensi energi primer menggunakan *CEO Notes* yang merupakan bentuk dari bentuk dari *Inform or Image*.

Penggunaan berbagai bentuk strategi dalam mengelola isu-isu tersebut merupakan upaya PT. PLN untuk berkomunikasi dengan masyarakat.

Sebagaimana dijelaskan oleh Assumpta (2002:97) bahwa komunikasi eksternal adalah komunikasi dengan publik luar atau antarorganisasi. Komunikasi eksternal yang dilakukan PT. PLN untuk masyarakat akan berbeda dengan komunikasi eksternal perusahaan dengan pemerintah ataupun investor. Perbedaan tersebut terjadi karena adanya kepentingan yang berbeda pula. Pembagian publik perusahaan lebih diperjelas dalam pernyataan Nova (2009:241) yakni komunikasi eksternal adalah komunikasi yang biasanya dilakukan oleh perusahaan kepada para pelanggan, masyarakat, dan pemerintahan.

Perbedaan pengelompokan publik eksternal PT. PLN memang membuat pesan dan cara penyampaiannya berbeda. Akan tetapi, semua pesan dan media yang dipilih dalam strategi pengelolaan isu tersebut adalah upaya untuk mencapai tujuan organisasi, yakni menetralkan isu negatif dan membawa manfaat positif bagi kedua belah pihak. Sebagaimana diperjelas oleh Haryadi (2009:87), hal tersebut dilakukan untuk membawa informasi masuk atau keluar dari organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti misalnya strategi *CEO Notes* yang ditujukan untuk masyarakat bertujuan untuk menginformasikan *progress* kinerja PT. PLN dalam hal pemanfaatan energi primer lain. Hal tersebut juga dijelaskan Assumpta (2002:97-98) yang menyatakan bahwa komunikasi dari organisasi ke publik pada umumnya bersifat informatif, yang dibuat sedemikian rupa sehingga publik merasa ada keterlibatan.

Usaha PR PT. PLN untuk menyampaikan informasi perusahaan harus diimbangi dengan media yang mampu menjangkau masyarakat di seluruh

Indonesia. Demografi Indonesia menjadi salah satu alasan bagi PR PT. PLN untuk menggunakan media massa, media yang dapat menjangkau luasnya wilayah Indonesia. Contoh media massa yang digunakan adalah media TV nasional pada program GRASSS. Hal tersebut dijelaskan sebagai bentuk komunikasi massa oleh West & Turner (2008:41) yakni, komunikasi kepada khalayak luas dengan menggunakan saluran-saluran komunikasi. Pernyataan tersebut dipertegas oleh Liliweri (2002:22-23) yang mengatakan bahwa komunikasi massa adalah proses komunikasi dengan massa yang umumnya dilakukan melalui media massa seperti koran, radio, maupun televisi.

Pemilihan media massa oleh PR PT. PLN juga dikarenakan oleh keberagaman masyarakat di Indonesia. PT. PLN memerlukan media yang dapat menjangkau perbedaan tersebut. Hal tersebut juga didukung dari keberagaman jenis media massa, misalnya PR PT. PLN memilih Koran Jawa Pos untuk memuat *CEO Notes* dalam rangka menjangkau masyarakat yang menggemari media cetak. Lebih lengkapnya, Baratha (2003:107) menjelaskan bahwa komunikasi massa adalah komunikasi yang ditujukan kepada komunikan yang berjumlah banyak, heterogen, tidak dikenal atau ditujukan kepada masyarakat umum, dan proses komunikasinya dilakukan melalui media massa, baik cetak, audio, maupun audio visual. Selanjutnya hal tersebut dipertegas oleh Liliweri (2002:23) yang mengungkapkan bahwa khalayak dalam komunikasi massa merupakan orang atau kelompok orang yang berbeda latar belakang budaya dan tersebar di berbagai ruang geografis.

Uraian sebelumnya menjelaskan berbagai keputusan dan strategi yang dipersiapkan. Selanjutnya adalah aktualisasi dari setiap perencanaan yang

disebut dengan pelaksanaan. Berikut penjabaran pelaksanaan program manajemen tiap isu.

#### 1. GRASSS (Isu Daftar Tunggu)

Pelaksanaan program GRASSS pada tanggal 27 Oktober 2010 diawali dengan pelaksanaan apel pembukaan di tiap kantor PT. PLN di seluruh Indonesia. Pada tanggal tersebut, GRASSS diselenggarakan bertepatan dengan Hari Listrik Nasional ke 65. Sejak apel dimulai, sudah dilakukan liputan khusus oleh media TV nasional, yakni Metro TV. Selanjutnya, karyawan yang menjadi sukarelawan untuk ikut menyambungkan listrik warga segera turun lapangan. Sukarelawan tersebut akan memberikan laporan berupa jumlah listrik yang disampaikan melalui *live report* yang ditayangkan secara langsung oleh Metro TV.

Pada saat itu, di PT. PLN Kantor Pusat juga terdapat Tim MURI (Museum Rekor Indonesia) yang diundang untuk mencatat rekor jumlah penyambungan listrik terbanyak dalam waktu satu hari oleh PT. PLN. Laporan langsung yang disampaikan secara *online* oleh semua unit PT. PLN di Indonesia secara langsung diakumulasikan dan dicatat oleh Tim MURI. Hingga 28 Oktober 2010, pukul 14.45 WIB, PT. PLN berhasil mencapai angka 960.312 pelanggan (Bramantyo 2011:88). Walaupun memang tidak mencapai target awal, akan tetapi usaha tersebut telah tercatat sebagai rekor oleh Tim MURI.

Program GRASSS pada hari itu diakhiri dengan syukuran dan foto bersama. PT. PLN berhasil menyambungkan sejumlah besar listrik warga

yang ada diseluruh Indonesia. Hal tersebut menjadi salah satu prestasi PT. PLN untuk mengelola isu dan menunjukkan kualitas kinerja PT. PLN.

## 2. Listrik Pintar (Isu Pelayanan)

Pelaksanaan program sosialisasi & penggunaan Listrik Pintar dilaksanakan pada pertengahan tahun 2011. Sosialisasi PT. PLN pada masyarakat untuk menggunakan listrik Prabayar dilakukan ketika masyarakat mengajukan penundaan pembayaran, pasang baru, dan tambah daya. Selain itu, petugas yang mencatat meteran juga menginformasikan tentang adanya listrik Prabayar. Program ini terus dilakukan dalam waktu enam bulan hingga pada awal 2012, menurut PR PT. PLN, data menunjukkan bahwa sekitar empat juta pelanggan sudah menggunakan listrik Prabayar.

## 3. CEO Notes (Isu Efisiensi)

Pelaksanaan program Manajemen isu efisiensi energi primer melalui *CEO Notes* sejak awal 2011. *CEO Notes* dimuat di *website* PT. PLN setiap bulan, dan terbit di Jawa Pos pada hari Sabtu atau Minggu. Program tersebut terus dilakukan hingga akhirnya, sambutan positif masyarakat berbuah dengan diterbitkannya buku berjudul 'Dua Tangis dan Ribuan Tawa' yang merupakan kumpulan *CEO Notes*.

Tahap setelah pelaksanaan adalah evaluasi. Berikut penjabaran evaluasi tiap isu.

### 1. GRASSS (Isu Daftar Tunggu)

Evaluasi program GRASSS dipusatkan pada tiga hal, yaitu target yang tidak tercapai, faktor tidak terduga, dan testimoni masyarakat. Target awal GRASSS adalah menyambungkan listrik satu juta pelanggan. Kenyataannya,

PT. PLN menyambungkan listrik sejumlah 960.312 pelanggan. Hal tersebut terjadi karena adanya sejumlah pelanggan yang tiba-tiba menunda menyambungkan listrik. Penundaan penyambungan listrik terjadi karena keterbatasan dana pelanggan pada bulan tersebut. Selanjutnya, faktor tidak terduga yang terjadi pada saat itu adalah bencana alam. Bencana alam yang terjadi di Jogjakarta, yaitu meletusnya Gunung Merapi, membuat perhatian masyarakat dan media lebih tertisa pada kejadian tersebut. Beralihnya perhatian masyarakat dan media membuat PT. PLN tidak menjadi perhatian utama di media massa. Bahan evaluasi terakhir yakni testimoni positif masyarakat. Testimoni masyarakat tersebut menyampaikan rasa terimakasih karena setelah penantian lama (kurun waktu berbeda) akhirnya rumah atau bangunan mereka bisa teraliri listrik dan komentar positif mengenai penyampaian rincian penggunaan dana yang dikeluarkan. Ketiga poin evaluasi tersebut cukup menjadi landasan untuk perbaikan apabila akan diadakan GRASSS tahap dua.

## 2. Listrik Pintar (Isu Pelayanan)

Evaluasi pada program Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar dilakukan setelah enam bulan pelaksanaan. Evaluasi di sisi teknis pelayanan, seperti penggantian meter cacat, dan di sisi PR menangani *handling complain* Listrik Pintar. Hal yang di-*complain* atau yang sering ditanyakan pelanggan (1) Pulsa listrik sulit diisikan ke meteran listrik, (2) Sulit mencari tempat membeli listrik isi ulang, (3) Proses pemasangan LPB yang lama sejak mendaftar menjadi pelanggan, (4) LPB tidak lebih hemat dari listrik pascabayar, (5) Meter LPB yang macet, cacat, atau rusak, (6) Biaya pasang



baru LPB tidak sesuai harga standar, (7) Pelanggan lama/pascabayar "dipaksa" pindah ke LPB. Berbagai informasi yang masuk ke PR mengenai Listrik Pintar akan dikumpulkan dan didistribusikan ke departemen yang sesuai untuk perbaikan layanan.

### 3. *CEO Notes* (Isu Efisiensi)

Evaluasi pada *CEO Notes* lebih pada melihat respon yang diberikan masyarakat. Kebanyakan masyarakat memberikan respon melalui kontak email PT. PLN. Mereka meminta edisi kelanjutan *CEO Notes* dan memberikan komentar pada kinerja PT. PLN. Berbagai respon tersebut menjadi dasar untuk terus menggunakan *CEO Notes* dalam rangka mengkomunikasikan kinerja PT. PLN.

Hasil evaluasi pelaksanaan program manajemen isu PT. PLN akan menjadi sebuah informasi penting bagi pelaksanaan manajemen isu selanjutnya. Sebagaimana setiap tahap dalam proses manajemen isu memiliki tingkat kepentingan informasi yang berbeda-beda bagi PT. PLN. Poin utama dari keseluruhan proses adalah pengolahan informasi adalah untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Hal tersebut didukung oleh Karl Weick (West & Turner 2008:336) dalam fokus dari teori Informasi Organisasi adalah pengkomunikasian informasi yang penting bagi suksesnya sebuah organisasi.

## 5.2 Citra PT. PLN Berdasarkan Tanggapan Khalayak terhadap Program-program Manajemen Isu Eksternal

Program manajemen isu PT. PLN yang beragam memiliki tujuan yang berbeda-beda. Pada program GRASSS, PT. PLN ingin mewujudkan kesan bahwa pasang listrik itu mudah. Tujuan lebih lanjutnya, GRASSS menunjukkan kemudahan pelayanan yang disajikan oleh PT. PLN. Program Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar bertujuan untuk mewujudkan kenyamanan pelanggan. Sedangkan *CEO Notes* bertujuan agar masyarakat mengetahui dan memahami berbagai upaya dan keberhasilan PT. PLN dalam memerangi penggunaan BBM sebagai pembangkit listrik atau betapa sulitnya mencari gas (dan berbagai energi primer lain) untuk pembangkit listrik. Secara umum, berbagai program Manajemen Isu yang digunakan PT. PLN, sebagaimana hasil wawancara dengan Hidayat yang merupakan PR PT. PLN, adalah untuk membentuk citra perusahaan.

Pernyataan Hidayat tersebut dijelaskan oleh ahli manajemen isu AS, Tucker & Broom 1993 (dalam Regester & Larkin 2005:42) bahwa pengelolaan isu adalah proses pengelolaan yang bertujuan untuk membantu melindungi pasar, mengurangi resiko, menciptakan kesempatan, dan mengelola citra (reputasi perusahaan) sebagai sebuah investasi yang menguntungkan bagi pihak organisasi dan pemegang saham. Penjelasan lebih lanjut mengenai manfaat pengelolaan isu untuk melindungi pasar PT. PLN, yakni diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat agar senantiasa kooperatif. Misal, dengan adanya GRASSS bisa mencegah adanya pencurian listrik karena masyarakat bisa mendapatkan listrik dengan mudah.

Manfaat kedua adalah mengurangi resiko, misalkan saja melalui *CEO Notes*, PT. PLN berharap bisa mengurangi kecenderungan perkembangan isu terkait pemanfaatan energi bahkan isu terkait PT. PLN yang lain. Manfaat ketiga, yakni menciptakan kesempatan, dalam program Listrik Pintar. Program tersebut diharapkan tidak hanya memberikan hal positif bagi kenyamanan pelanggan dan netralnya isu, tetapi juga bisa mengurangi tingkat korupsi di PT. PLN karena sistem pembayaran yang terkomputerisasi. Pada akhirnya, semua hal tersebut diharapkan akan menunjang citra positif PT. PLN.

Sebagaimana dikatakan sebelumnya, bahwa tujuan program-program manajemen isu tersebut memang untuk membentuk citra PT. PLN. Citra positif merupakan asset yang penting bagi PT. PLN. Citra menjadi penting karena hal tersebut mempengaruhi kepercayaan dan sikap masyarakat pada perusahaan dan karyawan PT. PLN. Semakin baik citra yang diraih, maka apresiasi masyarakat juga akan semakin baik. Uraian tersebut sesuai dengan penjelasan Soemirat & Ardianto (2002:112) bahwa citra itu dengan sengaja perlu diciptakan agar bernilai positif, karena citra adalah aset terpenting dari suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan hal tersebut, penjelasan lebih lanjut mengenai pentingnya citra sebagaimana dikemukakan oleh Gronroos (dalam Sutisna 2001:332) adalah sebagai berikut:

1. Citra positif akan memberikan kemudahan pada perusahaan untuk berkomunikasi dan mencapai tujuannya secara efektif, sedangkan citra negatif sebaliknya.

2. Citra positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil yang dilakukan perusahaan (misal: kesalahan teknis), sedangkan citra negatif dapat memperbesar masalah tersebut.
3. Citra perusahaan yang kurang jelas akan mempengaruhi kinerja karyawan (manajemen internal)
4. Sebagai fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas interaksi dengan perusahaan.

Pencapaian citra positif PT. PLN akan terjadi apabila program tersebut dapat dirasakan manfaatnya oleh khalayak terkait. Keterkaitan khalayak dengan PT. PLN akan berbeda-beda karena beragamnya khalayak PT. PLN. Keberagaman tersebut pula yang menjadi dasar adanya pemilihan khalayak tertentu pada program manajemen isu PT. PLN. Pemilihan tersebut dilakukan karena hanya khalayak-khalayak tertentulah yang sesuai untuk menerima informasi dan merasakan manfaat program manajemen isu PT. PLN. Hal tersebut dijelaskan oleh Indrasafitri (2002:3), mereka yang penting untuk menerima informasi itulah yang dianggap sebagai khalayak suatu perusahaan.

Khalayak program manajemen isu memiliki berbagai karakteristik. Khalayak program GRASSS adalah khalayak yang telah mengajukan permohonan untuk memasang listrik dan harus menunggu dalam kurun waktu tertentu karena tidak tersedianya pasokan listrik. Khalayak program Sosialisasi dan Penggunaan Listrik pintar, secara khusus, merupakan khalayak yang menyampaikan keluhan-keluhan terkait pengenaan sanksi denda, penundaan pembayaran, dan ketidaknyamanan ketika kedatangan petugas PT.

PLN. Secara umum, program tersebut ditujukan untuk seluruh masyarakat agar mereka yang belum atau tidak merasakan berbagai keluhan tersebut bisa merasakan perbaikan kinerja PT. PLN. Khalayak untuk program *CEO Notes* adalah seluruh masyarakat Indonesia. Pemilihan khalayak yang berbeda tersebut karena mereka memiliki kepentingan dan hubungan yang berbeda dengan PT. PLN. Hal tersebut dijelaskan oleh Beard (2001:20) bahwa khalayak tersebut memiliki tingkat hubungan langsung yang berbeda-beda, namun selalu memiliki kontak dengan perusahaan.

Kontak yang dilakukan PT. PLN dengan khalayaknya menjadi sarana untuk mengetahui kebutuhan kedua belah pihak. Bentuk kontak PT. PLN dengan khalayaknya melalui media-media tertentu memberikan informasi berupa kecenderungan isu pada khalayak. Berdasar pada hal tersebut, peneliti akan melakukan analisis tanggapan khalayak untuk mengetahui citra PT. PLN pada khalayak program manajemen isu. Sebagaimana penelitian tentang citra menurut Ruslan (2003:79) terhadap khalayak sasaran, yakni analisis tanggapan yang disampaikan khalayak tentang citra perusahaan melalui program komunikasinya.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui citra PT. PLN yang terbentuk. Tujuan jangka panjangnya, melalui penelitian ini, PT. PLN dapat memperkirakan bagaimana khalayaknya akan bersikap pada perusahaan setelah berbagai program manajemen isu yang mereka lakukan. Hal tersebut dijelaskan William V. Haney (dalam Soemirat & Ardianto 2002:117) sebagai alasan pentingnya diadakan penelitian adalah untuk: 1) memprediksi tingkah laku khalayak sebagai reaksi terhadap tindakan lembaga/organisasi

perusahaan; 2)mempermudah usaha kerjasama dengan khalayak, dan 3)memelihara hubungan yang ada.

Pelaksanaan penelitian analisis tanggapan khalayak program manajemen isu ini diawali dengan melakukan wawancara pada khalayak program manajemen isu PT. PLN. Sejumlah 15 orang yang diwawancarai merupakan lima orang yang merupakan *segmented public* untuk program GRASSS yang didapat dari daftar tunggu, lima orang *segmented public* program Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar berdasar daftar pelanggan Listrik Prabayar PT. PLN, dan lima orang pembaca *CEO Notes*. *Segmented public* tersebut dibatasi lingkupnya di Kota Malang karena keterbatasan penelitian dalam hal demografi wilayah Indonesia.

Tujuan melakukan wawancara pada *segmented public* program manajemen isu PT. PLN adalah untuk mengetahui bagaimana pendapat mereka terkait program tersebut. Wawancara dilakukan secara tatap muka agar peneliti bisa menanyakan secara detail bagaimana kesan mereka terhadap pelaksanaan program tersebut. Pendapat dan kesan yang mereka sampaikan akan menggambarkan citra PT. PLN yang terbentuk melalui program manajemen isu. Penjelasan mengenai citra menurut Kotler (dalam Ruslan 2003:79) adalah seperangkat keyakinan, ide, dan kesan seseorang terhadap suatu objek tertentu.

Peneliti telah menanyakan berbagai macam bentuk interaksi informan dengan program isu tersebut. Apakah mereka mengetahui dengan jelas program tersebut maupun memiliki kesan tertentu pada program manajemen isu PT. PLN. Beragamnya kesan yang bisa terbentuk pada khalayak program

manajemen isu dijelaskan oleh Argenti (2009:81) bahwa kesan yang didapat seseorang tergantung dari apa yang pernah mereka dengar tentang objek tersebut, interaksi yang terjadi antara seseorang dengan objek, dan visualisasi yang dilihat oleh seseorang tentang objek tersebut.

Berikut adalah penjabaran kesan *segmented public* terhadap programnya masing-masing yang nantinya akan membentuk sebuah citra PT. PLN.

#### 1. GRASSS

Berdasarkan hasil wawancara pada Hidayat, Korporat Komunikasi PT. PLN, diketahui bahwa nama-nama calon pelanggan yang ada pada daftar tunggu merupakan masyarakat yang mengajukan permohonan pemasangan listrik dengan waktu tunggu yang berbeda-beda. Hal tersebut dibenarkan oleh Ria dan Kusnadi. Ria menyatakan bahwa ia telah menanti selama lima bulan dan Kusnadi selama satu tahun sampai program GRASSS tersebut dilaksanakan, yakni 27 Oktober 2010.

“Dari awal daftar sudah diberi tahu kalau harus nunggu 1 tahun. Selama nunggu nggak nanya-nanya lagi kapan listrik dipasang, karena sudah diberi tau. Waktu mau dipasang, petugasnya langsung datang kesini. Ngecek kabel dan pasang-masang, trus beberapa bulan kemudian baru nyala.” (wawancara dengan Kusnadi secara tatap muka, 31 April 2012, pukul 10.07 WIB).

Penyataan Kusnadi tersebut menjelaskan mengenai waktu tunggu yang dilalui hingga rumahnya dialiri listrik. Ia juga menjelaskan bagaimana proses pemasangan hingga listrik bisa benar-benar digunakan dirumahnya. Selanjutnya, ketika Kusnadi dan informan lainnya ditanya tentang proses

permohonan listrik, mereka menyatakan pendapatnya. Berikut pernyataan Olivia yang membenarkan hal tersebut.

“Saya urusan sama listrik nggak ribet, karena cuma telpon, nunggu, dan dipasang dengan jangka waktu tadi itu” (Wawancara dengan Olivia Rachmeti secara tatap muka, 20 April 2012, pukul 11.58 WIB).

“Kalo sekarang katanya sudah enak, 1 minggu sampai 1 bulan langsung dipasang. Dulu ada yang hampir 2 tahun, disemua daerah yang pasang 900, kalo pasang 1300 ya agak cepat. Di daerah tanjung yang saya dengar hampir 2 tahun.” (Wawancara dengan Kusnadi secara tatap muka, 31 April 2012, pukul 10.07 WIB).

Pernyataan informan menjelaskan mengenai proses permohonan yang sudah dipermudah dan penyambungan listrik sesuai dengan harapan PT. PLN. PT. PLN melalui GRASSS berusaha memberikan keyakinan kepada masyarakat dalam hal kemudahan proses penyambungan baru (Gambar 24). Kesesuaian tersebut terjadi karena PT. PLN dapat memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Usaha untuk memenuhi harapan yang dilakukan oleh pihak PLN tersebut ternyata memberikan kesan tersendiri dimata informan, hal tersebut seperti yang diungkapkan Sumarsono.

“Kinerja PLN cukuplah, yang ditangani kan wilayahnya luas, dan pelanggannya hampir semua warga. Kalau ada kekurangan ya dimaklumi aja. Kalo bagus sekali ya kurang tau apa saja, kalo kurang sekali ya enggak, karena fasilitas pakai listrik juga sudah terpenuhi.” (Wawancara dengan Sumarsono secara tatap muka, 24 April 2012, pukul 10.23 WIB).

Pernyataan tersebut cukup menjelaskan bahwa PT. PLN telah menunjukkan upaya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam hal mengaliri rumah mereka dengan listrik. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dengan proses yang dipermudah merupakan bentuk kemudahan pelayanan



oleh PT. PLN melalui program GRASSS. Program GRASSS yang manfaatnya sudah mulai dirasakan oleh *segmented public* disebarluaskan melalui media massa. Upaya tersebut dilakukan untuk menunjukkan komitmen PT. PLN yang kini tengah berproses menuju pada kualitas pelayanan yang lebih baik (Gambar 24).

Aksi penyebarluasan program GRASSS PT. PLN tersebut juga dilakukan dalam rangka membuat masyarakat familiar dengan GRASSS. Akan tetapi, usaha tersebut ternyata belum membuahkan hasil. Hal tersebut ditunjukkan oleh ketidaktahuan mayoritas informan mengenai program GRASSS.

Berdasarkan uraian hasil wawancara pada *segmented public* program GRASSS, dapat disimpulkan bahwa mereka merasakan manfaatnya tanpa mengetahui adanya program manajemen isu daftar tunggu tersebut. Manfaat yang dirasakan adalah pelayanan yang sudah dipermudah dalam memenuhi kebutuhan listrik. Upaya PT. PLN dalam memenuhi kebutuhan listrik tersebut menghasilkan apresiasi *segmented public* yakni rasa puas akan kinerja PT. PLN. Serangkaian kalimat tersebut menunjukkan citra positif pelayanan yang sudah dipermudah sebagai hasil dari program GRASSS.

## 2. Sosialisasi dan Penggunaan Listrik Pintar

Berdasarkan hasil wawancara dengan Hidayat dapat diketahui bahwa pelaksanaan program Listrik Pintar ini bertujuan untuk menetralkan isu tentang buruknya pelayanan PT. PLN terutama di sisi denda dan sanksi. PT. PLN mengenakan denda dan sanksi kepada pelanggan listrik pascabayar yang

menunda pembayaran. Pengalaman mengenai sanksi berupa pemutusan listrik dibenarkan pengalaman yang disampaikan oleh Yuyun.

“Waktu itu langsung disuruh ganti, karena waktu itu terlambat bayar. Meteran diambil, jadi listriknya mati.” (Wawancara dengan Yuyun secara tatap muka, 1 Mei 2012, pukul 10.12 WIB)

Pernyataan Yuyun tersebut juga menjelaskan tentang solusi yang diberikan PT. PLN, yaitu mengganti meteran listrik pascabayar dengan Prabayar. Penggantian meteran listrik secara langsung untuk pelanggan yang terlambat membayar merupakan salah satu cara yang digunakan untuk meluncurkan program Listrik Pintar. Cara lainnya, yaitu memasang meteran jenis Prabayar untuk calon pelanggan listrik baru atau pelanggan yang ingin tambah daya.

“Ganti Prabayar karena tambah daya. Katanya ya kalau naik jadi 1300 watt otomatis pake Prabayar.” (Wawancara dengan Emi secara tatap muka, 21 April 2012, pukul 15.37 WIB)

Pernyataan Emi tersebut dibenarkan dan diperjelas oleh Hidayat yang menyatakan bahwa cara tersebut merupakan strategi program listrik pintar yang dimulai sejak pertengahan 2011. Sejak saat itu, PT. PLN juga melakukan sosialisasi baik dengan cara langsung ke rumah-rumah penduduk maupun menggunakan sarana publikasi seperti brosur.

“*Nggak* pernah dengar sosialisasi soal Prabayar atau listrik pintar. Info Prabayar tahu dari brosurnya PLN.” (Wawancara dengan Emi secara tatap muka, 21 April 2012, pukul 15.37 WIB)

Pernyataan Emi tersebut memang membenarkan penggunaan brosur sebagai sarana publikasi. Akan tetapi, kalimat tersebut juga menyatakan

bahwa tidak adanya sosialisasi besar-besaran, sebagaimana yang dirasakan oleh mayoritas informan. Selain melalui brosur, mayoritas informan mengetahui informasi mengenai listrik Prabayar melalui petugas PT. PLN saat memasang meteran baru maupun kerabat mereka yang bekerja di PT. PLN.

Berdasarkan sumber informasi yang tertera pada paragraf sebelumnya, mayoritas informan menyatakan bahwa penggunaan listrik Prabayar dirasakan lebih menguntungkan pelanggan. Keuntungan yang diberikan melalui listrik Prabayar adalah tidak adanya abonemen, penggunaan listrik dapat dikontrol, menggunakan sistem seperti isi pulsa, lebih hemat, dan meteran akan bunyi sebagai pengingat kalau 'pulsa listrik' akan habis. Berbagai keuntungan tersebut tampak pada beberapa pernyataan berikut.

Ya, Prabayar lebih murah. Tiap orang perbulan habisnya kurang dari dua puluh ribu dan kalau lagi libur pengeluaran malah lebih sedikit. (Wawancara dengan Mitha secara tatap muka, 24 April 2012, pukul 09.35 WIB)

Listrik Prabayar lebih praktis, bisa mengontrol, dan ada pengingatnya kalau mau habis. (Wawancara dengan Sali secara tatap muka, 1 Mei 2012, pukul 16.05 WIB)

Manfaat-manfaat tersebut menunjukkan bahwa penggunaan listrik Prabayar membantu masyarakat untuk bebas dari pemutusan listrik, sanksi denda, dan perasaan terganggu karena kedatangan petugas meteran. Sebagaimana sebuah alat, listrik Prabayar yang memiliki sejumlah manfaat juga pernah mengalami kerusakan. Pelanggan yang memiliki keluhan, akan segera menghubungi unit PT. PLN terdekat. Layanan yang cepat membuat pelanggan merasakan kesan tertentu.

“Sekarang, pelayanan PLN cepat. Saya puas dengan pelayanannya.” (Wawancara dengan Yudha secara tatap muka, 21 April 2012, pukul 14.41 WIB)

Uraian dan hasil wawancara tersebut menggambarkan kesan positif dari *segmented public* program Sosialisasi dan Penggunaan listrik pintar. Berbagai pernyataan tersebut menjadi salah satu jawaban harapan PT. PLN untuk menetralkan isu buruknya pelayanan dan dapat mewujudkan perbaikan rasa kenyamanan pelanggan. Kesimpulannya, program listrik pintar memberikan citra positif bagi PT. PLN.

### 3. *CEO Notes*

PT. PLN menggunakan *CEO Notes* untuk menjadi media dalam menginformasikan pemanfaatan energi primer lain (selain BBM) untuk pembangkit listrik. Berdasarkan hasil wawancara dengan Hidayat, pemilihan *CEO Notes* tersebut karena keefektifitasannya sudah terbukti dalam menjelaskan "mahluk" PLN kepada publik dengan semua dinamikanya. Mereka mengatakan efektif berdasarkan antusiasme masyarakat dalam membaca dan merespon *CEO Notes* tiap edisinya.

“Dari segi bahasa *CEO Notes* mudah dimengerti, karena dia nulis apa yang dia lihat, apa yang dia alami. Ya kayak orang dongeng gitu, gampang ditangkap.” (Wawancara dengan Bondan secara tatap muka, 18 April 2012, pukul 17.45 WIB)

“Mudah dimengerti karena memang sering disebutkan, cara ceritanya kayak novel jadi lebih menarik.” (Wawancara dengan Nadia secara tatap muka, 29 Maret 2012, pukul 09.30 WIB)

Pernyataan Bondan dan Nadia menjelaskan bahwa gaya bercerita *CEO Notes* yang menyerupai novel ataupun dongeng merupakan poin penting, oleh karena itu banyak orang dengan mudah memahami pesan-pesan yang ingin disampaikan penulisnya. Penulisnya, mantan *CEO* PT. PLN yakni Dahlan

Iskan, juga menjadi tokoh idola para pembaca *CEO Notes*. Para pembaca juga mengungkapkan kemudahan dalam memahami istilah kelistrikan yang ada disetiap *Notes*.

Setelah mengetahui poin penting *CEO Notes*, peneliti menanyakan tentang Efisiensi Energi Primer. Ternyata, mayoritas pembaca tidak mengetahui tentang hal tersebut. Kemudian peneliti menjelaskan mengenai isu pemanfaatan energi primer selain BBM yang dilakukan PT. PLN. Penjelasan tersebut ternyata membantu informan dalam mamaknai “Efisiensi Energi Primer”.

“Jadi saya kepikirannya itu, gimana caranya pembangkit listrik itu energinya variatif. Di daerah itu ada A untuk pembangkit, di daerah lain ada lainnya. Jadi akhirnya spesialisasi gitu. Jadi kalau Sulawesi pake uap bisa jadi *nggak* usah pakai BBM, di satunya lagi pake *geothermal* bisa, tiap pembangkit listrik di sesuaikan dengan energi apa yang ada.” (Wawancara dengan Bondan secara tatap muka, 18 April 2012, pukul 17.45 WIB)

Pernyataan Bondan tersebut menjelaskan tentang informasi pemanfaatan energi yang ia pahami melalui *CEO Notes*. Mayoritas pembaca juga mengungkapkan hal serupa seperti Bondan. Mereka memahami maksud informasi terkait “Efisiensi Energi Primer” tetapi tidak mengingat secara detail mengenai pemanfaatan jenis energi yang berbeda di daerah-daerah tertentu di Indonesia. Berikut tabel *key messages* tiap *Notes*.

**Tabel 2. Key Messages CEO Notes**

No	Judul	Key Messages
1	Teman Baru Kita: Antusias!	Antusiasme untuk maju dengan inisiatif memperbesar pasokan listrik, khususnya daerah Sulutenggo
2	Perang byarpet untuk sebuah harga diri	Penghapusan rencana biarpet selama 37 minggu di Jawa-Bali dengan pengaturan kelebihan listrik
3	Mengejar bayangan	Upaya membangun PLTS, PLTA, PLTU

	yang melelahkan	dengan berbagai inisiatif menghadapi segala kendala
4	Ketemu manajer proyek yang berkarakter	Semangat kerja manajer untuk menghadapi kebutuhan besar listrik di musim kemarau
5	Suara tak berucap dari kelok seribu	Pembangunan PLT alternatif di daerah kelok seribu
6	Mutiara yang indah dan keladi yang enak itu	Tidak ada oleh-oleh mahal sebagai upaya untuk menghilangkan budaya korupsi
7	Damai di Tobelo, padam di Ternate, terjun bebas di Ambon	Byarpet yang tidak begitu parah di Indonesia Timur mengganggu citra PLN, jadi segera selesaikan PLTU dan PLTP.
8	PLN tidak mau lagi jadi ban belakang	Wamena dan Banjarmasin haram menggunakan diesel karena kekayaan energi alternative yang bisa digunakan
9	Demam di pegunungan Gayo	Pelaksanaan pembangunan PLTA yang tertunda 12 Tahun
10	Ironis, gudang batubara malah krisis listrik	PLTU untuk merdeka listrik
11	Gangguan penyulang 63 kali ditengah puasa SPPD	Dialog penyelesaian PLTP di Ambon tanpa SPPD
12	Lahirnya Bayi-Bayi Baru Dan Mulainya SPPD Berkuota	PLTU 10000 MW mulai menghasilkan listrik
13	Harapan baru pada listrik sehen	Lampu sehen merupakan listrik tenaga matahari yang menjadi tumpuan daerah Sumba, NTT

Sumber: Data Diolah Peneliti

Selanjutnya, berdasarkan hasil wawancara dengan *segmented public* didapatkan bahwa inisiatif “Efisiensi Energi Primer” tidak muncul begitu saja.

Sejumlah sebab menjadi dasar dari inisiatif tersebut.

“Biaya untuk pembelian solar sangat mahal. Karena harga per liter yang mahal dan ongkos angkutnya yang menggunakan pesawat. Biaya bertambah mahal lagi karena mesin dieselnnya juga menyewa.” (Wawancara dengan Toni secara tatap muka, 26 Mei 2012, pukul 07.15 WIB)

“Takutnya Kalo melulu pake Pembangkit Listrik Tenaga Diesel yang harus beli solar, nanti bilamana harga solar naik, siapa tahu pengaruh ke TDL (Tarif Dasar Listrik), harga listrik

jadi fluktuatif kayak harga Lombok.” (Wawancara dengan Bondan secara tatap muka, 18 April 2012, pukul 17.45 WIB)

Pernyataan Toni dan Bondan tersebut menjelaskan tentang pemahaman informan mengenai sebab diadakannya inisiatif efisiensi energi primer PT. PLN. Penyebabnya berupa penggunaan BBM dalam jumlah banyak, hingga terjadi pemborosan baik dalam jumlah penggunaan BBM itu sendiri maupun biaya sewa pembangkit. Sebab lainnya adalah harga minyak yang fluktuatif. Sifat fluktuatif tersebut akan mempengaruhi kenaikan TDL bagi masyarakat atau kenaikan subsidi dari pemerintah.

Usaha PT. PLN untuk melaksanakan inisiatif efisiensi energi primer yang diceritakan dalam *CEO Notes* cukup membuat informan kagum. Mereka juga menyampaikan pujian atas usaha orang-orang di PT. PLN. Mereka menyatakan bahwa PT. PLN perlu menyampaikan segala bentuk usahanya ke masyarakat. Hal tersebut karena listrik juga bagian keseharian masyarakat dan perbaikan pada PT. PLN juga akan mempengaruhi listrik yang digunakan masyarakat setiap harinya.

Perlu *tau*, sebenarnya kan PLN sudah mengusahakan banyak hal, jadi ini juga perlu diinformasikan agar masyarakat tahu bahwa memang PLN sedang melakukan perbaikan. *Karna* yang *tau* hanya internal. (Wawancara dengan Hendra secara tatap muka, 29 Maret 2012, pukul 11.15 WIB)

Ini salah satu pencitraan baik bagi PLN. Jadi masyarakat harus tahu bagaimana kerja keras PLN. Sehingga tidak ada lagi konflik yang terjadi antara PLN dengan masyarakat. (Wawancara dengan Toni secara tatap muka, 26 Mei 2012, pukul 07.15 WIB)

Usaha PT. PLN dalam menginformasikan kinerjanya juga bermanfaat untuk meredam isu terkait pemanfaatan energi primer. Ungkapan yang dinyatakan oleh Toni tersebut sesuai dengan tujuan *CEO Notes* dalam

program manajemen isu efisiensi energi primer. Sebagaimana mayoritas informan, mereka memahami manfaat tersebut tetapi tidak mengetahui kalau memang *CEO Notes* merupakan program manajemen isu PT. PLN.

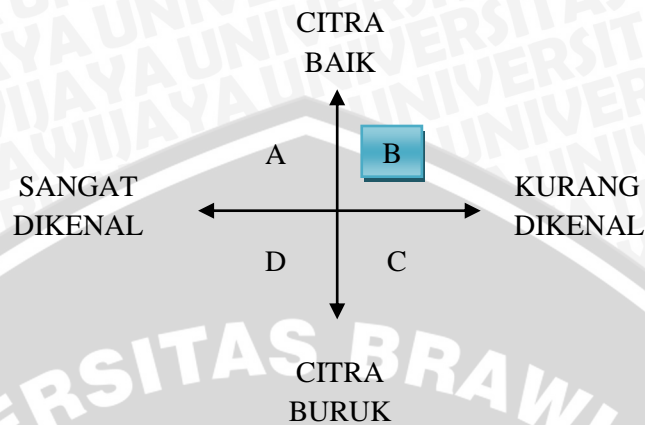
Kesimpulan dari uraian di atas adalah publik cukup memiliki pemahaman terkait inisiatif dalam hal efisiensi energi primer PT. PLN melalui *CEO Notes*. Apresiasi masyarakat tertuju pada inisiatif efisiensi energi primer dan penggunaan *CEO Notes* untuk menginformasikannya. Hasilnya, walaupun informan tidak mengetahui program manajemen isu yang dilaksanakan PT. PLN, informan memandang PT. PLN bekerja keras untuk untuk memperbaiki diri.

Penjabaran hasil ketiga isu tersebut menggambarkan citra positif PT. PLN. Melalui program GRASSS, *segmented public* merasa pelayanan PT. PLN sudah dipermudah dalam memenuhi kebutuhan listrik. Melalui program listrik pintar, *segmented public* merasa kenyamanan pelanggan lebih diperhatikan. Melalui *CEO Notes*, *segmented public* mendapatkan informasi mengenai perbaikan PT. PLN dengan adanya inisiatif efisiensi energi primer.

Citra positif dapat diraih PT. PLN melalui program-program manajemen isu karena *segmented public* merasakan adanya upaya perusahaan untuk menjawab keluhan dan memenuhi kebutuhan. Akan tetapi, citra positif tersebut tidak diikuti dengan pengenalan program manajemen isunya. Kesimpulan yang didapat sesuai dengan pengukuran tanggapan khalayak menurut Philip Kotler (dalam Ruslan 2003:80) Model Grid Analisis Citra (Tanggapan Khalayak) bahwa PT. PLN berada di *grade B* karena memiliki



citra yang baik dengan posisi kurangnya pengetahuan masyarakat tentang program manajemen isu.



**Gambar 30. Model Grid Analisis Citra PT. PLN**

Sumber : Ruslan (2003:80)

Citra positif yang didapat PT. PLN mengarah pada tercapainya harapan perusahaan. Program GRASSS bertujuan untuk menciptakan kemudahan pelayanan dan *segmented public* merasa pelayanan PT. PLN sudah dipermudah dalam memenuhi kebutuhan listrik. Program listrik pintar bertujuan untuk menciptakan kenyamanan pelanggan dan *segmented public* merasa kenyamanan pelanggan lebih diperhatikan. Program *CEO Notes* bertujuan untuk menginformasikan kinerja PT. PLN dan *segmented public* mendapatkan informasi mengenai perbaikan PT. PLN dengan adanya inisiatif efisiensi energi primer. Tercapainya harapan perusahaan tersebut sesuai dengan jenis-jenis citra menurut Jefkins (dalam Soemirat & Ardianto 2002:117), yaitu *the wish image* (citra yang diharapkan). *The wish image* (citra yang diharapkan), yaitu harapan manajemen akan citra baru perusahaan berdasar pada pencapaian prestasi tertentu.