

Manajemen Isu dan Tantangan Masa Depan: Pendekatan Public Relations

Prayudi¹

***Abstract:** Issues Management is the management process whose goal is to help preserve markets, reduce risk, create opportunities and manage image as an organizational asset for the benefit of both an organization and its primary stakeholders. This is accomplished by: anticipating, researching and prioritizing issues; assessing the impact of issues on the organization; recommending policies and strategies to minimize risk and seize opportunities, participating and implementing strategy; evaluating program impact. Issues management both as a science and managerial practice has developed dynamically in the past three decades. This paper examines approaches to issues management as a science, corporate social responsibility as a pre-emptive policy of issues management, and issues management as skill for public relations practitioners.*

***Key words:** manajemen isu, corporate social responsibility, public relations*

Manajemen isu oleh Ray Ewing sudah diprediksi jauh-jauh hari sebagai instrumen vital bagi masa depan organisasi. Ia mengamati bahwa “manajemen isu sesungguhnya mengenai kekuasaan”. Jika organisasi ingin mempengaruhi agenda kebijakan publik, pihak manajemen harus

¹ **Prayudi** adalah staf pengajar Jurusan Ilmu Komunikasi, FISIP, UPN “Veteran” Yogyakarta dan Kandidat PhD pada School of Applied Communication, RMIT University, Melbourne, Australia.

memiliki kekuasaan berdasarkan ide posisi isu yang mereka ambil. Mereka dapat mengubah kebijakan masyarakat karena mereka menawarkan alasan yang masuk akal untuk menjustifikasi posisi yang mereka sarankan. Posisi ini perlu diselaraskan dengan kepentingan publik utama, membangun hubungan yang efektif dan saling menguntungkan, dan meningkatkan kepentingan komunitas (Heath dan Coombs, 2006:269).

Adanya kecenderungan “perubahan” yang berdampak pada organisasi menjadi kata kunci dari pemahaman terhadap isu. Upaya mengelola perubahan ini yang kemudian memunculkan manajemen isu. Penulis mendefinisikan isu sebagai berikut, “Isu muncul ketika ada ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek organisasi yang jika diabaikan bisa berdampak merugikan bagi organisasi. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai.” Sedangkan 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 sebagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan. Upaya mengelola isu dilakukan dengan cara memonitor, mengidentifikasi, menganalisis, membuat kebijakan strategik pada tingkat manajemen, implelementasi kebijakan sebagai tindakan mengantisipasi isu dan mengevaluasi dampak kebijakan dalam rangka mendukung kontinuitas aktivitas perusahaan.

Definisi penulis didasari oleh pemahaman sederhana bahwa isu muncul dan berkembang ketika ada perubahan, disharmoni atau ketidaksesuaian antara lingkungan atau pengharapan publik dengan organisasi yang menjadi titik balik (*turning point*) bagi pihak manajemen organisasi untuk secara proaktif mengidentifikasi untuk kemudian merespon isu dan menjadikannya keuntungan atau manfaat bagi organisasi. Isu yang muncul dan tidak dikelola dengan baik akan berkembang menjadi krisis.

Manajemen isu membantu pihak manajemen untuk mampu berkompetisi di era global dan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan, situasi atau peristiwa. Hal ini hanya dimungkinkan dengan pilihan pihak manajemen untuk menerapkan kebijakan manajemen terbuka. Kebijakan manajemen terbuka membawa konsekuensi kemampuan untuk cepat mengidentifikasi dinamika lingkungan dan pengharapan publik atas keberadaan dan kinerja organisasi di tengah-tengah komunitas.

Manajemen isu perlu dijadikan sebagai bagian dari kebijakan

menyeluruh manajemen stratejik organisasi. Manajemen isu bisa membantu meningkatkan profit dan bisnis organisasi karena kemampuannya memindai, mengidentifikasi dan memonitor isu yang muncul dan publik yang terlibat di dalam isu. Data yang terkumpul bisa membantu strategi pemasaran yang dikembangkan oleh organisasi sehingga lebih tepat sasaran.

Berdasarkan konteks di atas, kiranya perlu dicermati bagaimana prospek manajemen isu baik sebagai sebuah disiplin ilmu maupun sebagai sebuah keahlian yang diharapkan menunjang aktivitas organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya, juga dibahas *corporate social responsibility* sebagai kebijakan *pre-emptive* manajemen isu; dan manajemen isu sebagai keahlian *public relations*.

MANAJEMEN ISU SEBAGAI SEBUAH DISIPLIN ILMU

Kajian manajemen isu sebagai sebuah disiplin ilmu telah cukup lama dikembangkan baik oleh para ahli manajemen, akademisi, maupun praktisi *public relations*. Banyak pendekatan yang digunakan untuk menganalisa praktek manajemen isu dalam sebuah organisasi. Pentingnya manajemen isu telah menjadikan disiplin ilmu ini diadopsi tidak hanya oleh organisasi bisnis semata, tapi juga oleh organisasi lainnya.

Penelitian terhadap manajemen isu dapat ditemukan dalam ilmu politik, manajemen bisnis, kebijakan publik, komunikasi, *public relations* perencanaan stratejik, manajemen sistem informasi, dan etika bisnis. Manajemen isu menjadi penting bagi keefektifan organisasi karena semua organisasi dipengaruhi oleh beragam publik dan saling berhubungan dengan organisasi lain. Menjadi tantangan ke depan adalah bagaimana mengembangkan kajian model manajemen isu sehingga dapat dipelajari sebagai sebuah disiplin ilmu yang lebih aplikatif. Manajemen isu bisa dikembangkan untuk mengidentifikasi isu potensial yang tidak hanya berdampak negatif semata, tapi juga mengidentifikasi isu potensial positif yang bisa mendukung pembentukan reputasi positif organisasi. Sebagaimana dikatakan oleh Monstad (2003:4):

Manajemen isu dikatakan proaktif karena ia berusaha mengidentifikasi perubahan-perubahan potensial baik di lingkungan internal maupun eksternal sebuah organisasi dan kemudian mempengaruhi keputusan yang berhubungan

dengan perubahan tertentu sebelum perubahan ini membawa dampak negatif bagi organisasi. Manajemen isu juga meliputi mengidentifikasi perubahan potensial yang bisa membawa konsekuensi positif bagi organisasi. Dengan menggunakan manajemen isu, perubahan potensial yang positif ini dapat diangkat oleh organisasi kepada publik. Dengan kata lain, manajemen isu meliputi melihat ke masa depan untuk mengidentifikasi tren dan peristiwa potensial yang bisa mempengaruhi cara sebuah organisasi beroperasi.

Melihat manajemen isu sebagai sebuah disiplin, ada beberapa pendekatan dominan yang biasa digunakan. Pendekatan-pendekatan ini digunakan untuk menganalisa model-model proses manajemen yang ada. Beragam pendekatan memunculkan kekurangan dari tiap model dan pada akhirnya memberikan solusi bagaimana menutup kekurangan tersebut. Ada tiga pendekatan utama yang biasa digunakan dalam menganalisa manajemen isu, yakni pendekatan sistem (*system approach*), pendekatan strategik reduksi ketidakpastian (*strategic reduction of uncertainty approach*) dan pendekatan retorik (*rethorical approach*). Satu pendekatan terbaru yang dikembangkan oleh Taylor, Vasquez dan Doorley adalah pendekatan terintegrasi (*engagement approach*) yang mengatasi isolasi, mendorong komunikasi dan menstimulasi reformasi.

1. Pendekatan Sistem (*System approach*)

Pendekatan sistem terhadap manajemen isu berakar pada teori sistem dan prinsip manajemen bisnis. Sebagaimana dikatakan oleh William G. Scott (1961) bahwa “cara yang paling bermakna mempelajari organisasi... adalah sebagai sebuah sistem”. Semua bagian saling berhubungan dan berinteraksi satu sama lain. Walaupun ada teori lain yang menjelaskan bagaimana bagian-bagian ini saling berhubungan, proses hubungan yang utama adalah komunikasi (dalam Pace dan Faules, 1994).

Berdasarkan pendekatan teori sistem, ada dua tujuan manajemen isu. *Pertama*, manajemen isu berupaya meminimalisir “kejutan” dari lingkungan dengan bertindak sebagai sistem peringatan dini bagi ancaman potensial dan peluang. Utamanya, kegiatan ini meliputi pemindaian

lingkungan untuk mendapatkan informasi bagi pembuatan keputusan organisasi dan respon penyesuaian organisasi. *Kedua*, pendekatan ini mempromosikan respon yang lebih sistematis dan efektif dengan bertindak sebagai kekuatan koordinasi dan integrasi di dalam organisasi. Ketika isu teridentifikasi dan konsekuensi terhadap organisasi dinilai, manajemen itu bertindak sebagai “pembersih” untuk sejumlah fungsi potensial seperti pemberian nasehat, pendidikan, informasi, penyelesaian masalah dan respon terhadap media.

2. Pendekatan Strategik (*Strategic reduction of uncertainty approach*)

Pendekatan strategik reduksi ketidakpastian melengkapi pendekatan sistem. Pendekatan ini berasal dari kajian pembuatan keputusan strategik, proses organisasi, perilaku manajemen dan perilaku sosio-politik untuk mengembangkan pemahaman peristiwa lingkungan dan aksi organisasi.

Secara implisit pendekatan strategik menekankan pada orientasi kognitif aksi organisasi dan perilaku keputusan individu. Perhatian utama adalah bagaimana interpretasi individu dan kelompok terhadap sebuah isu berhubungan dengan aksi di tingkat organisasi. Penelitian Dutton menekankan seperangkat konsep yang memberikan cara bagaimana isu diidentifikasi, dieksplorasi dan akhirnya mengarah pada pembuatan keputusan organisasi. Inti dari konsep ini adalah diagnosis isu strategik (*strategic issues diagnosis – SID*) (*Journal of Management Studies*, 1993:339). Isu strategik adalah peristiwa, perkembangan atau tren yang dianggap memiliki implikasi bagi kinerja organisasi, karena perspektif strategik diteorikan dari perspektif bisnis, komunikasi dilihat insidental terhadap struktur dan proses perilaku organisasi dan pengambilan keputusan individu.

3. Pendekatan retorik (*Rhetorical approach*)

Pendekatan ini muncul sebagai respon terhadap model manajemen isu Chase, Jones dan Crane dan dikembangkan oleh ilmuwan retorik yang tertarik pada wacana korporat dan *public relations*. Crable dan Vibbert (1986) mengidentifikasi tiga masalah dalam pendekatan Chase, Jones dan Crane. *Pertama*, pendekatan model proses manajemen isu beranggapan

organisasi memiliki wewenang yang sama dengan pemerintah ketika berhubungan dengan penciptaan kebijakan publik. Menurut Crable dan Vibert organisasi tidak memiliki wewenang dalam kebijakan publik, namun bisa mempengaruhi kebijakan publik. Manajemen isu merupakan proses bagaimana organisasi bisa menjalankan pengaruh tersebut. *Kedua*, Chase, Jones dan Crane memandang isu sebagai sebuah masalah yang belum terselesaikan dan siap untuk sebuah keputusan. Crable dan Vibert (1986) mendefinisikan isu sebagai sebuah pertanyaan dan menyatakan bahwa isu “diciptakan jika satu atau lebih manusia berhubungan secara signifikan dengan situasi atau masalah.” *Ketiga*, Chase dan Jones merekomendasikan tiga strategi respon terhadap isu: reaktif, adaptif dan dinamis. Sedangkan Crable dan Vibert menyarankan strategi “*catalystic*” dimana organisasi berupaya “membawa isu melalui siklusnya sehingga dapat diselesaikan sesuai dengan tujuan organisasi.” Dengan demikian, manajemen isu bisa menjadi aktivitas organisasi proaktif untuk mempengaruhi dan memformulasi kebijakan publik.

Pendekatan retorik dalam menguji manajemen isu memfokuskan pada pengujian retorik dan pengaruhnya pada *public relations*. Teknik studi kasus paling banyak digunakan untuk menganalisa dan mengembangkan salah satu aktivitas intervensi atau status siklus sebuah isu. Misalnya, peneliti menguji peran definisi, legitimasi, polarisasi dan identifikasi. Peneliti lain memfokuskan pada siklus isu (Taylor, Vasquez dan Doorley dalam *PR Review*, 2003:260) .

4. Pendekatan terintegrasi (*Engagement approach*)

Pendekatan terintegrasi diperkenalkan oleh Taylor, Vasquez dan Doorley melalui artikel mereka *Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extending Issues Management* yang diterbitkan dalam Jurnal *Public Relations Review* pada September 2003. Pendekatan terintegrasi terhadap manajemen isu menjelaskan bahwa dialog aktif atau keterlibatan antara organisasi dan publiknya merupakan cara yang paling efektif dalam mengelola isu. Terintegrasi (*engagement*) berarti bahwa *stakeholder* relevan dipertimbangkan, dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan organisasi.

Menurut Taylor, Vasquez dan Doorley, konsep terintegrasi secara

implisit banyak berasal dari kajian *public relations*. Karlberg mengingatkan ilmuwan untuk mengingat publik dan tidak memandang rendah “warga negara dan kelompok kepentingan publik dalam penelitian *public relations*”. Manajemen isu dapat juga mengambil manfaat dari hubungan organisasi dan publik.

Terintegrasi (*engagement*) merupakan sebuah istilah menyeluruh bagi manajemen isu masa depan karena pendekatan ini menyatukan dan memperluas pendekatan sistem, strategik dan retorik. Lebih lanjut, pendekatan ini merupakan sebuah metafora bagi teoritis dan praktisi seiring dengan mereka menjelaskan hubungan-hubungan dalam manajemen isu. Pendekatan terintegrasi bisa berfungsi sebagai kerangka kerja yang menentukan dan mengarahkan pada manajemen isu di masa depan.

Ada tiga asumsi yang dikemukakan dalam pendekatan integrasi ini – asumsi pertama fokus pada kepentingan organisasi, asumsi kedua menjelaskan kepentingan publik, dan terakhir fokus pada konvergensi antarkepentingan-kepentingan ini. *Pertama*, semua organisasi berusaha memaksimalkan hasil atau *outcome* mereka. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi paling efektif memaksimalkan kepentingan mereka ketika mereka mendengar publik mereka dan mengantisipasi dan beradaptasi terhadap kebutuhan publik. Heath (1997:3) juga menyatakan bahwa manajemen isu membantu organisasi “melakukan adaptasi yang diperlukan untuk mencapai harmoni dan mendorong pada kepentingan bersama. Manajemen isu membantu organisasi tumbuh dan bertahan hidup karena memberikan organisasi alat untuk memaksimalkan peluang.” Kepentingan organisasi tidak bisa dipisahkan dari lingkungannya. Oleh karena itu, pendekatan integrasi mengedepankan pemahaman bahwa kepentingan organisasi dikontekstualisasikan oleh hubungan dengan beragam publiknya.

Kedua, pendekatan integrasi yang menjelaskan kepentingan publik merupakan konsekuensi yang muncul dikarenakan asumsi pertama. Publik tidak hanya terbatas pada kelompok aktivis atau pembuatan kebijakan pemerintah. Sekarang ini, publik mengharapkan kepentingan yang lebih besar dalam tindakan organisasi. Dalam pendekatan ini publik dilihat sebagai sumber daya dengan mana organisasi bergantung. Hal ini penting karena hubungan dengan publik tidak berakhir begitu isu diselesaikan. Hubungan organisasi-publik, baik saling mendukung atau menghambat,

tetap berlanjut lebih lama bahkan setelah siklus hidup sebuah isu.

Ketiga, pendekatan integrasi menghargai nilai hubungan. Hubungan organisasi-publik merupakan landasan dari pendekatan terintegrasi. Ketika Gruning dan Repper mereview manajemen isu mereka mencatat bahwa satu strategi kunci bagi organisasi adalah “membangun hubungan dengan *stakeholder* yang paling penting” (dalam Grunig, 1992:123). Lebih penting lagi bagi pendekatan integrasi, Grunig dan Repper menyarankan perlunya komunikasi yang berkelanjutan dengan menyatakan, “Hal ini penting karena membantu mengembangkan hubungan jangka panjang yang stabil yang dibutuhkan organisasi untuk membangun dukungan dari *stakeholder* dan mengelola konflik ketika terjadi.”

Pendekatan terintegrasi merupakan konvergensi dari kepentingan organisasi dengan kepentingan publik yang memberikan kedua belah pihak peluang terbesar menyelesaikan isu melalui komunikasi. Penelitian terbaru dari Ledingham, Bruning, dan Wilson menemukan bahwa “membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk membangun hubungan, dan umumnya, hubungan ini menguat dari waktu ke waktu.” Temuan mereka membawa implikasi bagi penelitian dengan pendekatan terintegrasi manajemen isu. Penelitian dengan pendekatan integrasi manajemen isu memfokuskan pada bagaimana organisasi mengintegrasikan publik sebelum, selama dan setelah sebuah isu melewati siklusnya. Pendekatan integrasi dapat mengevaluasi bagaimana debat publik mendukung atau menolak, dan bagaimana konvergensi kepentingan organisasi-publik mempengaruhi pembuatan kebijakan isu (Taylor, Vasquez dan Doorley, *PR Review*, 2003: 262-261).

Keempat pendekatan manajemen isu di atas bisa menjadi panduan teoritis bagi kalangan teoritis dan akademisi dalam mengembangkan penelitian manajemen isu di masa depan, khususnya dalam mencermati hubungan antara organisasi dengan publiknya. Tiga pendekatan pertama bisa digunakan untuk mencermati fokus tertentu dari manajemen isu. Sedangkan pendekatan terintegrasi merupakan pendekatan terbaru manajemen isu yang mengintegrasikan kepentingan organisasi dan publik dan mencermati bagaimana proses komunikasi memainkan peran krusial dalam menyelesaikan isu.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY : KEBIJAKAN PRE-EMPTIVE MANAJEMEN ISU

Organisasi yang ingin berkembang tentu tidak dapat menerapkan kebijakan yang sama untuk berbagai aktivitas. Pihak manajemen organisasi harus peka terhadap perubahan pesat dan dinamis yang terjadi di lingkungan tempat organisasi beroperasi. Organisasi saat ini tidak lagi bisa melakukan monopoli atas usaha tertentu karena kebijakan deregulasi yang ditetapkan pemerintah menumbuhkan iklim usaha di mana organisasi dari berbagai sektor dapat bersaing secara sehat.

Keberadaan organisasi tidak bisa lepas dari publik yang ada di lingkungan di luar organisasi. Pihak manajemen harus menyadari bahwa mereka tidak bisa hanya mengejar keuntungan semata, tapi juga aktivitas yang dijalankan organisasi sedikit banyak akan membawa konsekuensi sosial bagi publik. Oleh karena itu ada tuntutan moral bagi pihak manajemen untuk memperhatikan kepentingan publik. Organisasi yang tidak mampu mencermati lingkungan sosialnya cenderung bersifat tertutup dan akan mengalami kesulitan ketika publik akhirnya melontarkan isu-isu yang menyudutkan organisasi. Sedangkan organisasi yang mampu mencermati berbagai kepentingan dan perubahan dalam lingkungan sosialnya, akan lebih siap ketika organisasi harus menghadapi isu dan tuntutan publik.

Hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen adalah bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki agar bisa dioptimalkan dalam mencapai *objective* organisasi, juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi yang diakibatkan oleh semakin meningkatnya tuntutan publik, tingkat persaingan yang kompetitif dan keinginan organisasi dalam memperoleh dukungan publik. Kenyataan inilah yang memunculkan konsep tanggung jawab sosial organisasi atau populer dengan sebutan *corporate social responsibility (CSR)*.

Tanggung jawab sosial merupakan segala pengharapan publik dan organisasi akan melakukan dengan baik untuk memuaskan pengharapan ini pada tahapan maksimum yang memungkinkan (Sethi, 1974). Pendapat ini lebih menekankan pada bagaimana organisasi bisa mencermati apa yang menjadi keinginan publik, juga menyiratkan bagaimana seharusnya organisasi mensikapi hal ini. Pengertian ini sejalan dengan pengertian manajemen isu sebagai upaya pihak manajemen mengatasi kesenjangan (*gap*) yang terjadi antara pengharapan publik dengan kinerja organisasi.

Kelalaian dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang terjadi akan dapat memicu publik untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mengganggu aktivitas organisasi, seperti pencegahan kendaraan organisasi, ajakan pemboikotan yang dilakukan LSM atau kelompok aktivis lainnya, merusak fasilitas, penyebaran isu-isu negatif mengenai organisasi dan sebagainya.

Di kalangan sebagian dunia usaha, sudah tumbuh pengakuan bahwa keberhasilan ekonomi dan finansial mereka berkaitan erat dengan kondisi lingkungan dan sosial di wilayah tempat mereka beroperasi. Meskipun belum menjadi arus utama dalam pola pikir organisasi, namun makin banyak organisasi yang memberi perhatian terhadap CSR. CSR bukan hanya sekadar menyangkut pengembangan komunitas atau *community development (CD)*, bukan juga sekadar kegiatan sosial (*charity*); namun lebih jauh dari itu, di dalamnya juga termasuk memperlakukan *stakeholder* lainnya dengan baik dan tidak diskriminatif serta tidak melanggar HAM. Untuk mewujudkan tanggung jawab semacam itu, dunia usaha diharapkan memberikan perhatian dengan sungguh-sungguh terhadap tiga hal yakni lingkungan hidup, ekonomi dan sosial. Tiga hal tersebut merupakan aspek penting yang krusial bagi organisasi ketika organisasi terkena krisis ataupun isu.

CSR harus dianggap sebagai investasi, agar organisasi dapat menjalankan aktivitasnya dengan lancar. Menurut Basya (dalam Adinur et al., 2004:10), tanggung jawab sosial berhubungan erat dengan ukuran perusahaan, sektor bisnis, termasuk juga besaran regional dan demografi perusahaan. Analisa terakhir menunjukkan bahwa kinerja keuangan dari organisasi-organisasi yang dikategorikan *Business Ethics Best Citizen Companies 200*, jauh lebih baik dibandingkan dengan organisasi-organisasi lain (S&P 500 index). Ranking ini berdasarkan kepada kriteria total pendapatan, pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan dan *ROE (Return on equity)* (Bussiness Week, 2001).

CSR penting untuk dikembangkan. Salah satu manfaat CSR adalah membangun citra dan reputasi organisasi yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan baik dari konsumen maupun mitra bisnis organisasi tersebut. Selain itu, program CSR yang dijalankan oleh organisasi akan menghasilkan dukungan dari *stakeholder* ketika organisasi terkena isu ataupun krisis yang merugikan organisasi. Sama dengan pelaksanaan pemasaran, untuk

memberikan hasil maksimal, pelaksanaan CSR harus memegang prinsip-prinsip manajemen yang baik, mulai dari pemilihan sumberdaya manusia, penyusunan, perencanaan dan pelaksanaan program hingga evaluasi dan pelaporan.

Implementasi CSR dapat digolongkan kedalam empat bentuk: (1) Pengelolaan lingkungan kerja secara baik. Termasuk di dalamnya penyediaan lingkungan yang aman dan nyaman, sistem kompensasi yang layak dan perhatian terhadap kesejahteraan keluarga karyawan; (2) Kemitraan antara perusahaan dengan masyarakat, khususnya masyarakat lokal. Wujudnya yang paling umum adalah program-program *community development* untuk membantu peningkatan kesejahteraan umum masyarakat setempat dalam kurun waktu yang cukup panjang. *Community development* merujuk pada rencana sebuah organisasi, partisipasi aktif dan berkelanjutan dengan sebuah komunitas untuk memelihara dan meningkatkan lingkungannya berdasarkan keuntungan bersama, baik organisasi maupun komunitas. Kegiatan *community development* yang baik bagi sebuah perusahaan akan mampu memunculkan *image* bahwa perusahaan merupakan mitra yang dipercaya oleh seluruh *stakeholder*; (3) Penanganan kelestarian lingkungan. Dimulai dari lingkungan perusahaan sendiri, termasuk melakukan penghematan penggunaan listrik, air, kertas, dan lain-lain, sampai penanganan limbah akibat kegiatan perusahaan, agar tidak mencemari lingkungan sekitar kantor/pabrik/lahan; (4) Investasi sosial. Sering diartikan secara sempit sebagai “kegiatan amal perusahaan”. (www.kehati.or.id/news/data/Keanekaragaman.pdf+id)

Kegiatan CSR yang menjadi bagian dari kebijakan menyeluruh dan diimplementasikan sejak organisasi berdiri merupakan sebuah kebijakan *pre-emptive* manajemen isu. CSR yang baik dan dikembangkan berdasarkan pengharapan publik akan menciptakan harmonisasi hubungan organisasi dengan publik. Jika organisasi sudah menjalankan aktivitasnya berdasarkan apa yang sesuai dengan aturan dan pengharapan publik, maka harmonisasi hubungan akan tercipta dan pencapaian *objective* organisasi dapat diraih sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini kiranya sejalan dengan pendekatan integrasi (*engagement approach*) manajemen isu. Yang penting bahwa kebijakan CSR harus dijalankan secara berkelanjutan dan berkesinambungan, tidak hanya bersifat insidental dan semata demi meredam isu agar tidak muncul ke permukaan.

MANAJEMEN ISU; KEAHLIAN TIDAK TERPISAHKAN DARI *PUBLIC RELATIONS*

Penjelasan manajemen isu dalam tulisan ini menunjukkan bagaimana peran *public relations* cukup dominan dalam mengelola isu. Meskipun demikian, harus diingat bahwa manajemen isu tidak semata pekerjaan *public relations*. Sebagaimana dikatakan oleh *Issue Management Council*, "Manajemen isu meliputi, tapi tidak hanya terfokus pada salah satu disiplin berikut: *public relations*, *lobbying* atau *government relations*; *futurism*, *trend tracking* atau *media monitoring*; perencanaan stratejik atau finansial; dan hukum" (www.issuemanagement.org).

Keterlibatan *public relations* dalam manajemen isu memungkinkan implementasi model komunikasi dua arah, baik asimetris maupun simetris dan mengurangi penggunaan model komunikasi satu arah, keagenan pers dan informasi publik. Pada beberapa organisasi, keterlibatan *public relations* dalam merencanakan upaya organisasi terlibat dalam proses kebijakan publik dikenal dengan istilah "public affairs". Menurut Grunig dan Hunt (1984:285), jika *public relations* didefinisikan sebagai manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya, maka *public relations* memenuhi fungsi yang lebih luas sebagaimana diinginkan oleh manajemen puncak. Istilah "public affairs", oleh karenanya, dipilih sebagai program khusus *public policy* dan *government relations* yang dikelola oleh subsistem *public relations*.

Ada beberapa tujuan dalam manajemen isu yang berhubungan erat dengan praktek *public relations* sebagai berikut:

- Untuk memahami isu, motif publik yang memunculkan isu dan hubungannya yang mempengaruhi bagaimana isu akan diputuskan.
- Untuk memonitor situasi – mendengarkan kritik dan lainnya yang menentukan posisi isu – untuk memahami apa yang mereka katakan dan motif dan kepentingan mereka.
- Untuk menginformasikan, meyakinkan bahwa fakta utama yang relevan dengan isu tersedia bagi publik seiring dengan mereka memikirkan isu.
- Untuk membujuk (meyakinkan) publik mengenai beberapa posisi dan untuk dibujuk sebagai konsekuensinya, sehingga penyelesaian terbaik dapat diambil; untuk memotivasi publik agar isu diselesaikan; dan

untuk memotivasi publik mengurangi protes begitu isu diselesaikan.

- Untuk terlibat dalam pembuatan keputusan dan negosiasi untuk menyatukan kepentingan, mengurangi konflik, dan menyelesaikan masalah.
- Untuk menciptakan kembali makna yang menyatukan kepentingan, mereduksi konflik dan menyelesaikan masalah isu (Heath dan Coombs, 2006: 271-272).

Berdasarkan pengertian di atas, *public relations* perlu mendalami manajemen isu sebagai keahlian tambahan praktisi *public relations* dan menjadikannya sebagai nilai tambah profesionalisme *public relations* di masa depan. Manajemen isu merupakan media profesional *public relations* untuk berpartisipasi penuh dalam pembuatan keputusan manajemen. Profesional *public relations* memiliki peranan penting dalam mengefektifkan manajemen isu, terutama dalam fungsi perencanaan strategi maupun hubungannya dengan lingkungan sekitar organisasi. Jika ini dilakukan, profesional *public relations* akan memiliki posisi tawar yang tinggi terhadap koalisi dominan organisasi baik dalam hal posisi dan wewenang dalam organisasi.

KESIMPULAN

Manajemen isu menjadi penting bagi keefektifan organisasi karena semua organisasi saling berhubungan dan bergantung dengan publik dan organisasi lain. Menjadi tantangan ke depan adalah bagaimana mengembangkan kajian model manajemen isu sehingga dapat dipelajari sebagai sebuah disiplin ilmu yang lebih aplikatif.

Ada empat pendekatan utama yang biasa digunakan dalam menganalisa manajemen isu, yakni pendekatan sistem (*system approach*), pendekatan strategik reduksi ketidakpastian (*strategic reduction of uncertainty approach*) dan pendekatan retorik (*rethorical approach*). Satu pendekatan terbaru yang dikembangkan oleh Taylor, Vasquez dan Doorley adalah pendekatan terintegrasi (*engagement approach*) yang mengatasi isolasi, mendorong komunikasi dan menstimulasi reformasi. Keempat pendekatan manajemen isu di atas bisa menjadi panduan teoritis bagi kalangan akademisi dalam mengembangkan penelitian manajemen isu di masa depan, khususnya dalam mencermati hubungan antara organisasi

dengan publiknya.

Kegiatan CSR yang menjadi bagian dari kebijakan menyeluruh dan diimplementasikan sejak organisasi berdiri merupakan sebuah kebijakan *pre-emptive* manajemen isu. CSR yang baik dan dikembangkan berdasarkan pengharapan publik akan menciptakan harmonisasi hubungan organisasi dengan publik. Jika organisasi sudah menjalankan aktivitasnya berdasarkan apa yang sesuai dengan aturan dan pengharapan publik, maka harmonisasi hubungan akan tercipta dan pencapaian *objective* organisasi dapat diraih sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini kiranya sejalan dengan pendekatan integrasi (*engagement approach*) manajemen isu.

Praktisi *public relations* perlu mendalami manajemen isu sebagai keahlian tambahan dan menjadikannya sebagai nilai tambah profesionalisme *public relations* di masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Crable, R.E. and Steven L. Vibbert. 1986. *Public Relations as Communication Management*. Edina, MN: Bellwether Press a division of Burgess International Group, Inc.
- Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.
- Grunig, James E. (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.
- Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management. Organizations and Public Challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Heath, Robert L. & W. Timothy Coombs. 2006. *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.
- Monstad, Therese H. 2003. *Issu- & Crisis Management: "same, same but different?"* Thesis master tidak diterbitkan. Department of Information Science, Media and Communication, Uppsala University.
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 1994, *Organizational Communication* (Edisi Ketiga), Prentice-Hall Inc.: New Jersey.

Sethi, S. Prakash (ed.), 1974, *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville Publishing Company: Los Angeles.

Taylor, Maureen, Gabriel M. Vasquez & John Doorley. Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extending Issues Management. *Public Relations Review*, Vol. 29 Isu 3, September 2003.

www.issumanagement.org, [28 Januari 2007]

Keanekaragaman Hayati dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan, [online]. Available at: <http://www.kehati.or.id/news/data/Keanekaragaman.pdf+id>. [10 January 2006].