

Analisis Stakeholders Management PT ABC Terkait Kasus Kebakaran Lahan

Irena Ganesha¹, Dwi Hartanti²

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia¹

Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Jakarta, Indonesia²

Abstract. *This study aims to analyze the way PT ABC improves stakeholder management to be more effective after the smoke case and the way PT ABC responds to the fire issue. This study uses the legitimacy theory and stakeholder theory as the basis of research theory. This research was conducted using the case study research method through literature studies on press releases issued by PT ABC and interviews with PT ABC managers. The results showed that PT ABC tried to convince the public that the fire incident was not those who did it and PT ABC had made significant changes to its stakeholders management to prevent future fire incidents..*

Keywords. *Legitimacy Theory; Stakeholders Management; Stakeholders Theory.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis cara PT ABC memperbaiki *stakeholders management* menjadi lebih efektif setelah kasus asap tersebut dan cara PT ABC merespon isu kebakaran tersebut. Penelitian ini memakai teori legitimasi dan teori pemangku kepentingan sebagai landasan teori penelitian. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian studi kasus melalui studi literatur atas *press release* yang dikeluarkan PT ABC dan wawancara dengan manajer PT ABC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT ABC berupaya untuk meyakinkan publik bahwa peristiwa kebakaran tersebut bukan mereka yang melakukannya dan PT ABC telah melakukan perubahan secara signifikan atas *stakeholders management* yang dimilikinya untuk mencegah terjadinya peristiwa kebakaran di kemudian hari.

Kata kunci. Manajemen Pemangku Kepentingan; Teori Legitimasi; Teori Pemegang Kepentingan.

Corresponding author. Email: irena.ganesha@gmail.com, hartanti_dwi@yahoo.com

How to cite this article. Ganesha, I., & Hartanti, D. (2019). Analisis Stakeholders Management PT ABC Terkait Kasus Kebakaran Lahan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 7(2), 229–240.

History of article. Received: April 2019, Revision: Juni 2019, Published: Agustus 2019.

Online ISSN: 2541-061X. Print ISSN: 2338-1507. DOI: 10.17509/jrak.v7i2.17430

Copyright©2019. Published by Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan. Program Studi Akuntansi. FPEB. UPI

PENDAHULUAN

Brooks dan Dunn (2011) menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan lebih ditekankan untuk memperhatikan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*) disamping memenuhi kepentingan pemegang saham (*shareholders*) yaitu memberikan tingkat keuntungan sebesar-besarnya. Selain itu, Brooks dan Dunn (2011) juga menyatakan bahwa pemenuhan kepentingan *stakeholders* oleh perusahaan merupakan cara perusahaan dalam mengimplementasikan strategi jangka panjang mereka dikarenakan pengimplementasian tersebut memerlukan dukungan dari *stakeholders*. Dukungan dari *stakeholders* tersebut tentu tidak akan didapatkan perusahaan apabila perusahaan tidak memenuhi kepentingan mereka.

Akan tetapi, banyak praktik bisnis sampai saat ini justru menggambarkan hal yang

sebaliknya dimana perusahaan, terutama manajemen perusahaan, justru terlalu condong pada maksimalitas keuntungan serta efisiensi biaya dibandingkan berusaha memperhatikan kepentingan dari para *stakeholders* sehingga yang terjadi ialah kerusakan lingkungan, permasalahan sosial dan sebagainya yang menyebabkan kerugian bagi para *stakeholders* (Stead, Worrell, & Stead, 1990).

Seiring dengan perkembangan zaman dimana media informasi sudah semakin masif, masyarakat lokal maupun internasional semakin memperhatikan permasalahan lingkungan saat ini (Sampei & Aoyagi-Utsui, 2009). Hal ini disebabkan banyaknya informasi yang mengabarkan tentang banyaknya fenomena alam yang terjadi akibat kerusakan lingkungan, seperti pencemaran laut akibat minyak tumpah, suhu bumi yang semakin meningkat akibat ulah manusia yang menyebabkan pemanasan global, pencemaran

tanah akibat banyak tercemar zat-zat kimiawi berbahaya yang tertimbun, penebangan hutan liar serta pencemaran udara. Selain itu, masyarakat juga telah mengalami sendiri dampak dari kerusakan lingkungan tersebut seperti perubahan cuaca secara ekstrim, berkurangnya pasokan air bersih, merebaknya penyakit ISPA (Infeksi Saluran Pernafasan Atas), dan sebagainya. Adanya permasalahan lingkungan beserta dampaknya bagi masyarakat tersebut akan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap perusahaan. Adanya persepsi negatif tersebut tentu mempengaruhi keberlanjutan perusahaan, dimana masyarakat akan melakukan perlawanan berupa boikot. Contoh kasus yang terjadi ialah boikot terhadap BP (British Petroleum) karena dianggap menjadi penyebab utama polusi minyak di Teluk Meksiko.

Salah satu fenomena lingkungan yang menjadi perhatian ialah kasus kebakaran hutan. Isu kebakaran hutan menjadi salah satu isu yang penting dikarenakan hutan merupakan salah satu penyumbang terbesar zat oksigen yang merupakan bagian vital dari kehidupan manusia. Adanya permasalahan hutan seperti kebakaran menyebabkan pasokan oksigen di bumi akan semakin berkurang. Hal ini ditambah dengan adanya asap yang dihasilkan oleh kebakaran hutan dapat mengganggu kesehatan pernapasan makhluk hidup. Oleh karena itu, isu kebakaran hutan menjadi isu yang sangat sensitif dan dapat mengancam nama baik suatu negara dikarenakan dampak kebakaran hutan tidak hanya mempengaruhi salah satu negara saja tetapi bisa sampai ke beberapa negara.

Indonesia, sebagai salah satu negara yang memiliki hutan tropis terbesar di dunia, sering mengalami permasalahan kebakaran hutan. World Resources Institutes (2015) menyatakan bahwa Indonesia menjadi negara ketiga penyumbang polusi di dunia dari adanya kebakaran hutan tersebut. Pemerintah Indonesia telah berupaya untuk mengurangi fenomena kebakaran hutan tersebut tetapi masalah kebakaran hutan bukanlah masalah yang mudah diatasi. Dibutuhkan kesadaran dari seluruh pihak, termasuk manajemen

perusahaan, dalam mengurangi fenomena kebakaran tersebut.

Terkait permasalahan kebakaran hutan di Indonesia, pihak yang biasanya dianggap paling bertanggung jawab atas peristiwa kebakaran hutan ialah pihak pengusaha swasta. Hal ini dikarenakan persepsi negatif masyarakat bahwa perusahaan cenderung berupaya menghemat biaya untuk pembukaan lahan produksi melalui pembakaran hutan. Pada tahun 2015, dimana Riau mengalami kebakaran hutan berskala besar yang mengakibatkan berbagai mengalami kerugian, salah satu pihak yang paling disalahkan ialah PT ABC.

PT ABC sendiri merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri kehutanan dan manufaktur yang menghasilkan kertas dan *pulp* (bubur kertas) terbesar di Indonesia. Perusahaan ini sendiri didirikan pada tahun 1960-an.

Dalam perjalanan operasional perusahaan, PT ABC mendapatkan beberapa permasalahan yang berasal dari sisi lingkungan, salah satunya ialah Peristiwa Kasus Asap di Riau yang terjadi pada tahun 2015. Pada saat itu beberapa perusahaan yang beroperasi di daerah tersebut, termasuk PT ABC, dianggap sebagai salah satu penyebab kebakaran lahan yang menyebabkan terjadinya asap yang tersebar di beberapa wilayah Pulau Sumatera. Asap tersebut bahkan juga tersebar sampai ke negeri tetangga, seperti Singapura. Hal ini tentu memberikan dampak negatif yang signifikan bagi perusahaan.

Kerugian akibat Kasus Asap di Riau yang diterima oleh manajemen PT ABC terlihat secara materiil dan non-materiil. Kerugian non-materiil dialami oleh manajemen perusahaan dikarenakan mereka harus berurusan dengan hukum karena dianggap bertanggung jawab langsung terhadap kebakaran lahan yang menyebabkan asap tersebut. Selain itu, PT ABC juga pada akhirnya mendapatkan kecaman dari berbagai lapisan masyarakat, terutama pada masyarakat yang terkena langsung dampak asap tersebut, baik dari masyarakat di Pulau Sumatera dan masyarakat di Singapura. Salah satu bukti kecaman yang dikeluarkan masyarakat saat itu

berasal dari media sosial Instagram melalui tagar #melawanasap. Adapun kerugian materiil terjadi dikarenakan PT ABC harus mengeluarkan dana tambahan dalam menanggulangi bencana tersebut, seperti biaya penanggulangan asap. Bahkan, perusahaan juga harus menghadapi boikot atas produk yang mereka pasarkan seperti yang terjadi di Singapura.

Penelitian kali ini akan menganalisis mengenai dua hal yaitu mengenai bagaimana PT ABC memperbaiki manajemen *stakeholders* menjadi lebih efektif setelah kasus asap tersebut dan cara PT ABC merespon isu kebakaran tersebut.

KAJIAN LITERATUR

Penelitian terkait dengan manajemen *stakeholder* ini pernah dilakukan oleh Parent dan Deephouse (2007). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian studi kasus dimana mereka mengimplementasikan studi kasus komparatif antar dua komite pelaksana acara olahraga berskala besar. Pengambilan data sendiri dilakukan melalui wawancara dengan manajer komite tersebut. Penelitian ini memberikan hasil bahwa identifikasi dan prioritas *stakeholder* biasanya ditentukan oleh faktor kekuatan yang dimiliki oleh *stakeholders* itu sendiri (*power*), urgensi, dan legitimasi, dimana faktor *power* menjadi faktor yang paling mendominasi dalam menentukan prioritas *stakeholders*.

Terkait penanganan perusahaan atas kasus yang dihadapinya, penelitian ini pernah dilakukan sebelumnya oleh Arora dan Yodhia (2017). Penelitian tersebut secara khusus membahas tentang permasalahan yang dialami oleh British Petroleum (BP) terkait kasus pencemaran air di Teluk Meksiko akibat minyak British Petroleum pada bulan April tahun 2010. Penelitian ini dilakukan melalui metode studi kasus kualitatif dimana peneliti melakukan analisis tematik atas *Disclosure* yang dikeluarkan oleh BP terkait sosial dan lingkungan selama periode waktu kejadian tersebut terjadi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa BP mengeluarkan *Disclosures* demi mengurangi risiko reputasi

perusahaan akibat kasus pencemaran di Teluk Meksiko. Selain itu, diketahui bahwa BP secara konsisten menyatakan informasi mengenai strategi mereka dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

Teori Pemegang Kepentingan (*Stakeholders Theory*)

Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, dan de Colle (2018) menjelaskan bahwa perusahaan tidak hanya berfokus pada maksimalitas keuntungan seperti yang telah dipaparkan oleh teori ekonomi tradisional yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dengan mengeluarkan sumber daya yang seoptimal mungkin, tetapi perusahaan juga harus memiliki pendekatan terhadap *stakeholders* yang terikat dengan perusahaan tersebut. Paul (2014) menjelaskan bahwa yang menjadi dasar dari teori ini ialah perusahaan harus memiliki sudut pandang sebagai elemen sentral yang dikelilingi oleh berbagai *stakeholders*.

Clarkson (1995) menyatakan bahwa *stakeholders* sebaiknya dibedakan menjadi dua bagian yaitu *primary stakeholders* dan *secondary stakeholders*. *Primary stakeholder* merupakan *stakeholders* yang tergolong vital bagi keberlanjutan perusahaan, seperti karyawan. Adapun *secondary stakeholders* merupakan *stakeholders* yang meskipun mempengaruhi perusahaan tetapi tidak terikat transaksi apapun dengan perusahaan dan tidak vital bagi perusahaan, seperti media.

Selain mengenai penggolongan *stakeholders*, Clarkson (1995) juga merancang sistem evaluasi kinerja perusahaan melalui Skala RDAP (*Reactive, Defensive, Accomodative, Proactive*) terkait isu *stakeholders*. Tabel Skala RDAP terangkum dalam tabel 1. dijelaskan bahwa teori pemegang kepentingan merupakan teori yang menyatakan bahwa keberlangsungan suatu organisasi dipengaruhi oleh *stakeholder* yang berurusan dengannya, baik itu dalam internal organisasi maupun eksternal organisasi, seperti pelanggan, masyarakat, bahkan pekerja di dalam internal perusahaan itu sendiri. Adanya kondisi inilah yang menyebabkan organisasi harus mempertimbangkan aspek akuntabilitas dan responsibilitas atas

organisasi terhadap pemangku kepentingannya. Aspek inilah yang menyebabkan suatu organisasi harus memperhatikan lingkungan sosial agar dapat menjamin stabilitas dan *going concern* organisasi tersebut. Van Buren dan Greenwood (2011) berpendapat dalam penelitiannya bahwa teori Pemegang Kepentingan dapat dianggap sebagai salah satu teori yang penting bagi perusahaan dalam merancang CSR (*Corporate Social Responsibility*). Hal ini dikarenakan CSR diharapkan manajemen perusahaan dapat memberikan sesuatu yang positif bagi *stakeholders* di tengah keinginan *stakeholders* yang berbeda-beda bahkan cenderung bertolak-belakang. Adanya keinginan *stakeholders* itulah yang menyebabkan teori pemegang kepentingan menjadi sangat diperlukan dalam menganalisis sampai mengimplementasikan keinginan tersebut.

Manajemen Pemangku Kepentingan (*Stakeholders Management*)

Permasalahan identifikasi dan tingkat prioritas *stakeholders*, penelitian ini pernah dilakukan oleh Parent dan Deephouse (2007). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian studi kasus dimana mereka mengimplementasikan studi kasus komparatif antar dua komite pelaksana acara olahraga berskala besar. Pengambilan data sendiri dilakukan melalui wawancara dengan manajer komite tersebut. Penelitian ini memberikan hasil bahwa identifikasi dan prioritas *stakeholder* biasanya ditentukan oleh faktor kekuatan yang dimiliki oleh *stakeholders* itu sendiri (*power*), urgensi, dan legitimasi, dimana faktor *power* menjadi faktor yang paling mendominasi dalam menentukan prioritas *stakeholders*.

Tabel 1. Tabel Skala RDAP

Rating	Tindakan/Strategi	Performa
Reaktif	Menghindari tanggung jawab	Kurang dari yang diwajibkan
Defensif	Mengakui tanggung jawab tapi Melawan	Minimal dari yang diwajibkan
Akomodatif	Menerima tanggung jawab	Sesuai dengan yang diwajibkan
Proaktif	Mengantisipasi tanggung jawab	Lebih dari yang diwajibkan

Sumber: Clarkson (1995)

Penelitian lain yang membahas tentang analisis *stakeholders* juga dilakukan oleh Jepsen dan Eskerod (2009) melalui 3 langkah sebagai berikut: mengidentifikasi *stakeholders*, mencari tahu dan memahami karakteristik *stakeholders*, dan membuat keputusan mengenai strategi perusahaan dalam menghadapi *stakeholders* tersebut.

Teori Legitimasi (*Legitimacy Theory*)

Perusahaan sebagai salah satu organisasi berorientasi laba sebenarnya memiliki dua tujuan utama yaitu tujuan perusahaan (*corporate purpose*) dan tujuan sosial perusahaan (*social purpose*) (Hsieh, Meyer, Rodin, & Klooster, 2018). Adapun tujuan perusahaan merupakan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sedangkan tujuan

yang secara spesifik lebih mengarah pada kontribusi sosial yang ingin dijalankan oleh perusahaan. Teori legitimasi secara mendalam lebih membahas mengenai tujuan sosial perusahaan (*social purpose*).

Deegan, Rankin, dan Tobin (2002) menyatakan bahwa teori legitimasi merupakan teori yang berkaitan dengan kontrak sosial yang mengikat perusahaan dengan berpedoman pada asumsi bahwa manajemen perusahaan akan merancang dan mengungkapkan strategi perusahaan yang memenuhi ekspektasi masyarakat. Oleh karena itu, jika perusahaan gagal dalam menjalankan kontrak sosial, maka keberlanjutan operasional perusahaan terganggu. Meskipun begitu, Deegan, *et al* (2002) menyatakan bahwa ekspektasi masyarakat tidaklah bersifat statis

sepanjang waktu sehingga manajemen perusahaan harus selalu responsif terhadap kondisi sosial dan lingkungan dimana mereka beroperasi agar mereka tidak kehilangan status legitimasi oleh masyarakat. Hal yang dapat dilakukan manajemen perusahaan terkait mempertahankan status legitimasi dari masyarakat salah satunya ialah *disclosures*. *Disclosures* menjadi salah satu cara bagi manajemen perusahaan dalam menjaga bahkan memperbaiki perspektif masyarakat terhadap perusahaan. Salah satu contoh dari *disclosures* yang sering dikeluarkan perusahaan ialah *Press Release*.

Guthrie, Cuganesan, dan Ward (2006) menyatakan bahwa *Disclosures* yang dibuat dan diterbitkan oleh perusahaan terkait dengan CSR sebenarnya juga merupakan salah satu strategi legitimasi perusahaan dalam mengubah persepsi publik atau mengalihkan isu negatif perusahaan. Selain itu, Guthrie, Cuganesan dan Ward (2006) menyatakan bahwa semakin tinggi popularitas suatu perusahaan di mata masyarakat, maka manajemen perusahaan akan semakin memberikan banyak informasi terkait CSR yang dilakukannya dibandingkan dengan perusahaan tidak dikenal publik.

Salah satu contoh penelitian mengenai teori legitimasi ialah penelitian yang dilakukan Arora dan Yodhia (2017). Penelitian tersebut secara khusus membahas tentang permasalahan yang dialami oleh British Petroleum (BP) terkait kasus pencemaran air di Teluk Meksiko akibat minyak British Petroleum pada bulan April tahun 2010. Penelitian ini dilakukan melalui metode studi kasus kualitatif dimana peneliti melakukan analisis tematik atas *Disclosure* yang dikeluarkan oleh BP terkait sosial dan lingkungan, berupa *Press Release*, selama periode waktu kejadian tersebut terjadi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa BP mengeluarkan *Disclosures* demi mengurangi risiko reputasi perusahaan akibat kasus pencemaran di Teluk Meksiko. Selain itu, diketahui bahwa BP secara konsisten menyatakan informasi mengenai strategi mereka dalam menyelesaikan permasalahan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Stake (1995) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai metode penelitian yang sering digunakan dalam penelitian yang berorientasi pada fenomena ataupun kasus yang terjadi. Biasanya metode ini digunakan untuk penelitian yang membutuhkan pemahaman mendalam mengenai objek penelitian. Akan tetapi, penggunaan metode penelitian kualitatif membutuhkan interpretasi yang tepat bagi peneliti untuk menganalisis hasil penelitian yang ditemukannya. Pendekatan yang digunakan melalui studi kasus. Stake (1995) mendefinisikan studi kasus sebagai suatu pendekatan penelitian yang dilakukan untuk menganalisis secara detail suatu fenomena. Adapun topik yang diangkat dalam suatu penelitian studi kasus bersifat spesifik karena untuk menganalisis keunikan atas suatu fenomena, kompleks dikarenakan adanya faktor variabel yang tidak terukur, serta dinamis. Dikarenakan fungsi studi kasus sebagai pendekatan untuk menganalisis suatu fenomena secara mendetail, studi kasus biasanya digunakan untuk menjawab pertanyaan berupa “*why*” (untuk menganalisis mengapa fenomena itu terjadi) dan “*how*” (untuk melakukan pengembangan atau pengujian teori dalam menangani fenomena tersebut secara mendetail).

Analisis Unit Tunggal (*Single Unit Analysis*)

Analisis unit tunggal merupakan salah satu metode analisis studi penelitian atas suatu objek penelitian. Hal ini menjelaskan bahwa suatu studi penelitian dilakukan untuk menganalisis dan menangani fenomena di dalam suatu objek penelitian.

Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer merupakan metode pengumpulan data atas data yang sepenuhnya dapat diakses oleh publik secara bebas.

Press Release

“*Press release is an official statement that gives information to newspapers, magazines, television news programs, and radio stations.*” (Merriam-Webster, 2016)

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa *press release* merupakan salah satu cara yang dilakukan organisasi dalam memberikan informasi secara langsung kepada publik melalui penggunaan media massa. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar publik mengetahui tentang kondisi ataupun peristiwa yang dialami oleh organisasi tersebut, baik itu informasi positif ataupun negatif.

Pengumpulan Data Primer

Pengumpulan data primer merupakan metode pengumpulan data atas data yang tidak dapat diakses oleh publik secara bebas dengan tujuan untuk menganalisis dan menangani fenomena atau kasus secara mendetail.

Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan cara bertatap muka dan memberikan pertanyaan secara langsung kepada narasumbernya.

Stake (2005) menjelaskan mekanisme wawancara dalam lima langkah sebagai berikut: menyusun beberapa pertanyaan wawancara yang mengarah kepada pertanyaan penelitian (*research question*), uji coba pertanyaan wawancara tersebut sebelum diberikan kepada narasumber, pilih satu atau beberapa narasumber yang tepat, lakukan wawancara dengan narasumber tersebut sesuai dengan pertanyaan yang telah dirancang sebelumnya, dan menganalisis data kualitatif hasil wawancara tersebut untuk menjadi pedoman dalam menjawab pertanyaan penelitian (*research question*).

Analisis Konten (*Content Analysis*)

Analisis konten merupakan salah satu cara dalam menganalisis data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Biasanya analisis konten digunakan untuk melakukan pengkodean data sehingga peneliti dapat

mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif agar dapat lebih mudah diolah dan dianalisis oleh peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Wawancara dilakukan dengan salah seorang manajer PT ABC. Wawancara tersebut menyatakan bahwa stakeholder merupakan *stakeholders* adalah semua pihak yang terlibat dengan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan. Dalam operasional mereka, PT ABC hanya menitikberatkan beberapa pihak sebagai *stakeholders* mereka sebagai berikut; pembuat regulator (dalam hal ini pemerintah), masyarakat di sekitar daerah operasional perusahaan, karyawan perusahaan PT ABC, serta *customer* yang menggunakan produk yang diproduksi PT ABC.

Adapun *stakeholders management* dianggap sangat penting bagi PT ABC dikarenakan masing-masing *stakeholders* memiliki kepentingan yang berbeda-beda bahkan berlawanan satu sama lain sehingga PT ABC harus bisa mengatur kepentingan masing-masing *stakeholders* agar tujuan bersama bisa tercapai. PT ABC juga menganggap skala prioritas *stakeholders* merupakan hal yang sangat penting bagi operasional perusahaan dalam menangani permasalahan yang terjadi antara manajemen perusahaan dengan *stakeholders*. Akan tetapi, manajemen PT ABC tidak memiliki sistem skala prioritas *stakeholders* yang permanen. Manajemen PT ABC beranggapan bahwa skala prioritas *stakeholders* harus dibuat secara situasional dan dinamis dikarenakan PT ABC harus selalu bersifat adil kepada *stakeholders* yang berurusan dengan mereka. Hal ini juga dimaksudkan untuk mempertahankan hubungan baik antara manajemen PT ABC dengan seluruh *stakeholders*.

Berdasarkan wawancara dengan manajer PT ABC tersebut terkait permasalahan kebakaran hutan di Riau, PT ABC mengakui bahwa memang terjadi kebakaran hutan lahan di daerah operasional mereka. Pada saat itu, *stakeholders* yang paling dirugikan dari adanya kebakaran hutan lahan itu ialah karyawan yang berada di daerah operasional PT ABC. Hal ini dikarenakan karyawan yang

bekerja tersebut harus berusaha memadamkan api secara terus-menerus. Dinyatakan bahwa kebakaran ini berdampak pada jam kerja mereka yang menjadi semakin panjang dimana mereka harus tetap di lokasi kebakaran selama 2 minggu untuk memastikan bahwa api sudah benar-benar padam. Di sisi lain, pemerintah sebagai *stakeholders* tentu tidak terkena dampak langsung dari asap kebakaran hutan tersebut. Akan tetapi, mereka juga merasa dirugikan karena pemerintah, baik itu pemerintah daerah maupun pemerintah pusat, harus mengeluarkan biaya tambahan, seperti menerjunkan BNPB (Badan Nasional Penanggulangan Bencana) dan TNI (Tentara Nasional Indonesia) dalam memadamkan api kebakaran. Selain itu, pemerintah juga harus memperbaiki hubungan diplomatik dengan pemerintah luar negeri, seperti Singapura, yang ternyata terkena dampak asap kebakaran hutan. Adapun *stakeholder* yang tidak merasa dirugikan secara signifikan dari dampak kebakaran asap ialah masyarakat yang bertempat tinggal di sekitar daerah hutan tersebut. Hal ini dikarenakan masyarakat setempat sudah biasa melakukan pembakaran hutan demi pembukaan lahan pertanian. Di sisi lain, masyarakat luar daerah, seperti masyarakat perkotaan, yang tidak terbiasa dengan asap pembakaran hutan justru merasa dirugikan karena mereka susah menghirup udara bersih dan terkena penyakit pernapasan, seperti ISPA.

Terkait manajemen lahan hutan, Manajemen PT ABC sebelumnya telah membagi lahan hutan ke dalam tiga kawasan. Kawasan pertama ialah kawasan kuning yang berarti kawasan produksi dimana kawasan tersebut ditanami tanaman untuk keperluan produksi PT ABC seperti akasia dan eucalyptus. Kawasan kedua ialah kawasan merah dimana kawasan tersebut harus dibiarkan secara alami tanpa ada campur tangan manusia di dalamnya. Kawasan ketiga ialah kawasan hijau dimana kawasan tersebut digunakan untuk bermitra dengan masyarakat sehingga masyarakat dapat menanam beberapa tanaman untuk kebutuhan hidupnya, seperti padi. Adapun terkait dengan kebakaran hutan, manajemen PT ABC memperkirakan bahwa

sumber api berasal dari kawasan merah ataupun kawasan hijau.

Kebakaran hutan tersebut kemungkinan dipicu oleh beberapa faktor. Pertama, faktor ekonomi dan budaya masyarakat setempat. Sebagian besar masyarakat setempat memiliki mata pencaharian sebagai petani untuk menunjang perekonomian mereka. Dalam mendukung pekerjaan mereka sebagai petani, mereka memiliki budaya pertanian tersendiri. Budaya pertanian itu secara khusus dilakukan dengan cara pembakaran lahan. Adanya pembakaran lahan dianggap menyebabkan lahan hutan tersebut menjadi lebih subur untuk dilakukan cocok tanam. Kedua, faktor *illegal logging* kawasan lindung dimana ada beberapa oknum yang melakukan *illegal logging* melakukan beberapa kegiatan yang menyebabkan kebakaran, seperti menyalakan api unggun ataupun merokok. Ketiga, manajemen PT ABC belum memiliki manajemen kebakaran yang efektif. Hal ini menyebabkan program sosialisasi kepada masyarakat mengenai kebakaran masih belum dianggap penting, manajemen belum memiliki sarana dan prasarana pencegahan kebakaran yang mumpuni, serta karyawan PT ABC belum memperdulikan permasalahan kebakaran hutan yang dapat sewaktu-waktu menimpa.

Setelah peristiwa kebakaran tersebut terjadi, PT ABC melakukan perubahan yang sangat mendasar dalam mencegah kebakaran tersebut terulang kembali. Perubahan pertama ialah perubahan kebijakan perusahaan terkait kinerja karyawannya. Salah satu kebijakan perusahaan yang muncul pasca kebakaran tersebut ialah *Zero Fire Policy* dimana kinerja mereka dalam penanganan kebakaran telah dimasukkan ke dalam KPI (*Key Performance Index*) sehingga apabila manajer dan karyawan dianggap lalai dalam penanganan kebakaran, maka mereka akan mendapatkan hukuman, seperti pengenaan denda. Perubahan kedua ialah perusahaan mulai mengeluarkan investasi berskala besar bernilai USD 200 juta dalam melakukan upaya pencegahan kebakaran seperti pembelian alat-alat pemadam kebakaran paling mutakhir, pembelian helikopter yang beberapa di

antaranya berfungsi untuk *water bombing*, pelatihan karyawan mengenai manajemen penanggulangan kebakaran oleh trainer ahli pemadam kebakaran terbaik, serta perbaikan metode manajemen kebakaran di semua lini. Perubahan terakhir dan yang paling penting ialah perusahaan mulai melaksanakan Manajemen Penanggulangan Kebakaran Terintegrasi. Manajemen Penanggulangan Kebakaran Terintegrasi terdiri dari 4 pilar yaitu Persiapan, Deteksi Dini, Respon Cepat, dan Pencegahan. Persiapan merupakan langkah manajemen PT ABC dalam mempersiapkan sarana dan prasarana dalam menghadapi kebakaran seperti tim pemadam kebakaran, helikopter, dan sebagainya. Pilar selanjutnya, deteksi dini, merupakan langkah penanganan terhadap titik panas (*hotspot*) yang muncul di area lahan hutan PT ABC. Deteksi dini dianggap hal yang krusial karena langkah ini digunakan untuk memastikan apakah titik panas (*hotspot*) yang muncul di area lahan merupakan titik api (*firespot*) atau bukan. Hal ini untuk mencegah penanganan yang terlambat karena apabila titik api sudah membesar maka api sudah tidak bisa ditangani dengan mudah. Deteksi dini dilakukan melalui menara pantau dan pos jaga di sekitar area lahan dengan bantuan *fire danger index*. Pilar ketiga, respon cepat, merupakan langkah penanganan pemadaman api oleh Regu Pemadam Kebakaran. Pilar terakhir dan yang paling penting, Pencegahan, merupakan langkah manajemen dengan menggunakan elemen masyarakat dalam mencegah terjadinya kebakaran lahan. Langkah ini diimplementasikan melalui program Desa Masyarakat Peduli Api. Program Desa Masyarakat peduli api lebih intensif setelah kasus asap terjadi. Program ini dilakukan dengan cara memberikan pelatihan kepada masyarakat tentang cara memadamkan api dan diberikan alat pemadam. MPA bisa saja informan dengan melaporkan kalau di desa ada titik panas.

Adapun permasalahan tentang respon PT ABC atas permasalahan kasus kebakaran hutan lahan yang menyimpannya, PT ABC telah mengeluarkan pernyataan resmi melalui *Press Release* yang dikeluarkan pada tanggal 22

Oktober 2015 dalam bentuk FAQ (*Frequently Asked Questions*). Hal yang paling dasar dari *press release* tersebut ialah PT ABC secara tegas menyatakan bahwa mereka tidak terkait dengan kasus asap tersebut. Hal ini terlihat dari pernyataan tegas mereka sebagai berikut:

“Does ABC burn to clear land? No.”

Selain itu, PT ABC menekankan bahwa adanya kasus kebakaran hutan tersebut membuat manajemen PT ABC mengalami kerugian yang sangat signifikan. Mereka berargumen bahwa sebagai produsen kertas dan *pulp*, PT ABC tentu membutuhkan hasil hutan berupa kayu untuk operasional mereka dalam memproduksi kertas dan *pulp*. Meskipun begitu, manajemen PT ABC juga tidak membantah bahwa kawasan hutan produksi mereka juga terkena dampak dari kebakaran hutan. Ini merupakan konsekuensi dari perusahaan yang bergerak di industri kehutanan dimana tidak ada perusahaan di industri kehutanan yang benar-benar terisolasi dari area hutan perusahaan lain. Di dalam *press release* tersebut, PT ABC juga telah memaparkan langkah-langkah yang dilakukannya untuk menghadapi peristiwa tersebut dimana PT ABC telah mengerahkan ribuan petugas pemadam kebakaran, masyarakat, tentara dan BNPB untuk mengendalikan api.

Analisis Stakeholders Management PT ABC

Sutterfield, Friday-Stroud, dan Shivers-Blackwell (2006) memaparkan bahwa stakeholders merupakan setiap individu ataupun kumpulan individu yang secara langsung maupun tidak langsung terkena dampak dari adanya keberadaan suatu perusahaan. Berdasarkan pengertian secara harfiah tersebut, dapat dinyatakan bahwa *stakeholders* tidak hanya sekedar pihak yang terkena dampak langsung operasional perusahaan semata, akan tetapi *stakeholders* juga merupakan pihak yang tidak terkena dampak langsung operasional perusahaan. Manajer PT ABC dalam wawancara tersebut menekankan *stakeholders* lebih mengarah pada pihak yang terlibat dengan kegiatan operasional perusahaan. Apabila

diinterpretasikan secara lebih lanjut, dapat dikatakan bahwa fakta lapangan PT ABC menunjukkan bahwa manajemen tidak terlalu memperhatikan pihak-pihak yang berada di luar daerah operasional mereka, seperti masyarakat perkotaan. Kekurangan perhatian terhadap pihak luar tersebut sebenarnya menyebabkan permasalahan asap menjadi lebih rumit. Dalam laporan wawancara sebelumnya, dapat terlihat bahwa pihak yang dirugikan salah satunya ialah pihak masyarakat luar daerah lahan hutan dikarenakan volume asap yang terlampau besar menyebabkan mereka juga terkena imbasnya. Akibatnya, PT ABC harus menghadapi permasalahan sosial dan hukum akibat banyak masyarakat luar daerah yang menderita berbagai penyakit dan kerugian lainnya karena asap.

Terkait dengan prioritas *stakeholders*, manajemen PT ABC hanya memprioritaskan beberapa pihak *stakeholders* dalam pengambilan kebijakan terkait manajemen penanganan kebakaran hutan lahan yaitu; karyawan PT ABC, *customer*, pemerintah, serta masyarakat di sekitar wilayah lahan PT ABC. Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang hanya memaparkan beberapa pihak yang dirugikan dari adanya kebakaran tersebut, seperti pemerintah yang harus menerjunkan tentara untuk penanganan kebakaran dan karyawan yang harus bekerja lembur sampai tidak bisa pulang hanya demi memadamkan api. Pihak lain, seperti investor, tidak dimasukkan ke dalam manajemen penanganan hutan lahan padahal mereka juga sebenarnya sangat dirugikan dari adanya kebakaran hutan tersebut karena selain mereka kehilangan bahan baku untuk pembuatan *pulp* dan kertas, mereka juga menghadapi penyusutan pendapatan di Singapura akibat adanya boikot produk PT ABC.

Adapun peringkat prioritas *stakeholders* manajemen PT ABC terkait dengan kebakaran hutan terangkum pada tabel 2.

Berdasarkan tabel 2, *stakeholder* yang paling diprioritaskan pertama kalinya ialah masyarakat sekitar wilayah lahan PT ABC. Ada dua faktor yang membuktikan bahwa masyarakat sekitar wilayah lahan menjadi

yang paling diprioritaskan. Faktor pertama, adanya dugaan bahwa penyebab kebakaran hutan tersebut ialah masyarakat sekitar wilayah yang sebagian besar di antara masyarakat bekerja sebagai petani dimana untuk pembukaan lahan pertanian baru biasanya mereka dalam adat istiadatnya akan melakukan pembakaran lahan hutan. Faktor kedua, adanya program Desa Masyarakat Peduli Api yang dimana masyarakat diharapkan mengurangi kegiatan pembukaan lahan pertanian demi mengurangi kemungkinan terjadinya kebakaran. Berdasarkan hasil wawancara, dikatakan bahwa yang paling vital dari manajemen kebakaran hutan PT ABC ialah pencegahan. Langkah pencegahan yang paling utama ialah dengan membuat masyarakat mengurangi bahkan menghentikan kegiatan mereka yang menyebabkan kebakaran hutan. Selain itu, dikatakan pula bahwa sebelum kebakaran mereka tidak mengoptimalkan Desa Masyarakat Peduli Api dan setelah kebakaran mereka justru mengutamakan Desa Masyarakat Peduli Api menjadi bukti bahwa masyarakat sekitar lahan menjadi *stakeholder* terpenting dalam pencegahan bencana kebakaran.

Stakeholder yang menempati posisi ketiga ialah pemerintah, baik itu pemerintah dalam negeri maupun pemerintah luar negeri. Hal ini dikarenakan sikap dari pemerintah luar negeri, seperti Singapura, yang menuntut PT ABC akibat asap kebakaran melanda negara mereka bahkan memboikot produk PT ABC. Adanya sikap tersebut membuat manajemen PT ABC harus memasukkan aspek pemerintah luar negeri ke dalam setiap kebijakan manajemen kebakaran mereka agar kejadian tersebut tidak terulang kembali. Selain itu, aspek pemerintah dalam negeri juga harus dimasukkan ke dalam kebijakan manajemen kebakaran karena setiap ada bencana kebakaran berskala besar, biasanya pemerintah harus turun tangan melalui tentara dan Badan Nasional Penanggulangan Bencana.

Stakeholder yang menempati posisi keempat ialah *customer*. *Customer* dianggap penting dikarenakan sikap kritis mereka atas isu lingkungan, terutama *customer* luar negeri.

Adanya isu kebakaran tentu membuat mereka memutuskan untuk tidak membeli produk PT ABC dan mengalihkan pembelian pada produk kompetitor. Hal ini tentu akan mempengaruhi tingkat pendapatan atas penjualan produk dari PT ABC.

Analisis Respon Isu Kebakaran PT ABC

PT ABC pada dasarnya telah menyatakan secara jelas kepada khalayak umum terkait kebakaran hutan bahwa mereka bukanlah pelaku pembakaran dan tidak akan pernah melakukan pembakaran. Hal ini terlihat dari *press release* yang langsung menyatakan pembantahan.

“Does ABC burn to clear land? No.”

Bahkan dari adanya *press release*, mereka juga menyatakan bahwa mereka juga sebenarnya menjadi korban dari kebakaran tersebut dikarenakan bahan baku mereka untuk pembuatan kertas dan *pulp* menjadi terbakar habis.

Tabel 2. Tabel Peringkat Prioritas Stakeholders

Peringkat	Stakeholders yang Diprioritaskan
1	Masyarakat sekitar wilayah
2	Karyawan PT ABC
3	Pemerintah
4	Customer

Meskipun begitu, PT ABC tidak ingin dianggap sebagai perusahaan hitam yang lepas dari tanggung jawab atas lingkungannya. Hal ini terlihat dari pernyataan mereka bahwa mereka melakukan berbagai cara agar kebakaran bisa dipadamkan dan api bisa dihilangkan. Selain itu, mereka juga menyebarkan informasi tentang manajemen kebakaran hutan pasca terjadinya kebakaran tersebut juga menunjukkan bahwa mereka siap dalam pencegahan api di kemudian hari. Sehingga, ketika di masa mendatang terjadi kebakaran hutan mereka tidak akan langsung dituduh menjadi pelaku pembakaran.

SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, disimpulkan bahwa penelitian ini ditujukan untuk

melakukan analisis atas prosedur manajemen PT ABC dalam menangani permasalahan kebakaran asap dari sisi *stakeholders management* serta bagaimana PT ABC berupaya untuk mempertahankan legitimasi dari khalayak publik atas tuduhan kebakaran hutan yang menyimpannya. Penelitian ini menggunakan teori pemangku kepentingan untuk menganalisis permasalahan penanganan kebakaran PT ABC dari sisi *management stakeholders* sedangkan teori legitimasi digunakan untuk menganalisis permasalahan penanganan berita buruk yang tersebar di khalayak umum melalui *press release* agar PT ABC tetap mempertahankan legitimasi dari masyarakat. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian studi kasus melalui studi literatur atas *press release* yang dikeluarkan PT ABC dan wawancara dengan manajer PT ABC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT ABC berupaya untuk meyakinkan publik bahwa peristiwa kebakaran tersebut bukan mereka yang melakukannya dan menekankan bahwa adanya kebakaran hutan tersebut juga memberikan kerugian bagi mereka secara finansial. Selain itu, PT ABC pasca kebakaran lahan tersebut telah melakukan perubahan secara signifikan atas *stakeholders management* yang dimilikinya untuk mencegah terjadinya peristiwa kebakaran di kemudian hari seperti *stakeholder* yang harus diprioritaskan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini lebih menekankan pada penelitian dari sisi PT ABC sehingga peneliti hanya berfokus pada tindakan yang telah dilakukan oleh manajemen PT ABC. Penelitian ini tidak melihat sudut pandang dari *stakeholder* PT ABC sehingga penelitian ini tidak dapat memaparkan tentang beberapa hal, seperti apa kebutuhan mereka yang seharusnya dipenuhi tetapi tidak dipenuhi oleh PT ABC dan apakah tindakan PT ABC telah secara efektif dapat memenuhi kebutuhan *stakeholders* dari PT ABC.

Saran untuk penelitian berikutnya

Penelitian berikutnya diharapkan juga menekankan pada sudut pandang *stakeholders*

perusahaan untuk membandingkan tindakan perusahaan apakah sudah memberikan hasil nyata bagi para *stakeholders*. Penelitian berikutnya diharapkan juga melakukan metode wawancara kepada *stakeholders* perusahaan, tidak hanya manajemen perusahaan semata agar penelitian dapat membandingkan permasalahan dari dua sudut pandang yaitu sudut pandang perusahaan dan sudut pandang *stakeholders*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Brooks, L. J., & Dunn, P. (2011). *Business & professional ethics*. Cengage Learning.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. *Stakeholder Theory: The State of the Art* (pp. 1–343). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815768>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Jurnal

Arora, M. P., & Lodhia, S. (2017). The BP Gulf of Mexico oil spill: Exploring the link between social and environmental disclosures and reputation risk management. *Journal of Cleaner Production*, 140, 1287–1297. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.027>

Clarkson, Max B. E. (1995). Academy of Management. A Stakeholder Framework and Evaluating for Analyzing. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117. <http://www.jstor.org/stable/258888>

Deegan, C., Rankin, M., & Tobin, J. (2002). An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983–1997: A test of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* (Vol. 15). <https://doi.org/10.1108/09513570210435861>

Hsieh, N.-H., Meyer, M., Rodin, D., & Klooster, J. V. 'T. (2018). The Social Purpose of Corporations. *Journal of the British Academy*, 6(s1), 49–73. <https://doi.org/10.5871/jba/006s1.049>

Jepsen, A. L., & Eskerod, P. (2009). Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world. *International Journal of Project Management*, 27(4), 335–343. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.002>

Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers. *Journal of Business Ethics*, 75(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9533-y>

Paul, K. (2015). Stakeholder Theory, Meet Communications Theory: Media Systems Dependency and Community Infrastructure Theory, with an Application to California's Cannabis/Marijuana Industry. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 705–720. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2168-x>

Sampei, Y., & Aoyagi-Usui, M. (2009). Mass-media coverage, its influence on public awareness of climate-change issues, and implications for Japan's national campaign to reduce greenhouse gas emissions. *Global Environmental Change*, 19(2), 203–212. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.10.005>

Stead, W. E., Worrell, D. L., & Stead, J. G. (1990). An Integrative Model for Understanding and Managing Ethical Behaviours in Business Organization. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233–242. <https://doi.org/10.1007/BF00382649>

Sutterfield, J. S., Friday-Stroud, S. S., & Shivers-Blackwell, S. L. (2018). A Case Study of Project and Stakeholder Management

Failures: Lessons Learned. *Project Management Journal*, 37(5), 26–35.
<https://doi.org/10.1177/875697280603700504>

Van Buren, H. J., & Greenwood, M. (2011). Bringing stakeholder theory to industrial relations. *Employee Relations*, 33(1), 5–21.
<https://doi.org/10.1108/01425451111091627>

Publikasi Konferensi

Guthrie, J., Cuganesan, S., & Ward, L. (2006). Legitimacy Theory: A Story of Reporting Social and Environmental Matters within the Australian Food and Beverage Industry. *5th Asian Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference*, 8–10.

Website

Merriam-Webster. (2016). *Thesaurus*. Diakses dari <https://www.merriam-webster.com/> pada tanggal 30 April 2019

World Resources Insitutes. (2015). *Indonesia Akan Jadi Penyumbang Polusi Terbesar Ketiga Dunia*. Diakses dari <https://www.cnnindonesia.com/internasional/20151019115101-106-85766/indonesia-akan-jadi-penyumbang-polusi-terbesar-ketiga-dunia> pada tanggal 23 Mei 2019