

Upaya Pemulihan Citra Perum Perhutani: Studi Manajemen Public Relations

Tresnawiwitan

ABSTRACT

Regarding the significant decrease of Indonesia woodland, the management of wood resources becomes the main issue these days. The lack of professionalism attending this matter give bad publicity to Perum Perhutani who responsible to maintain wood resources. It is believed that Public Relations (PR) practices played a key role to improve the negative image of Perum Perhutani. Using PR planning steps such as defining PR problems, collecting data toward public opinions, finding key informants, and implementing community relation activities, the problems were solved successfully.

Kata kunci: perencanaan PR, pengelolaan, sumberdaya hutan

1. Pendahuluan

1.1 Konteks Penelitian

Dinamika pembangunan masa lalu telah menyebabkan pemanfaatan hasil hutan secara berlebihan yang ditunjukkan dengan kapasitas industri nasional yang melebihi kemampuan pasok kayu lestari sesuai sistem pengelolaan hutan saat ini. Kerusakan hutan bahkan diperburuk oleh krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak beberapa tahun yang lalu. Kondisi ini telah menyebabkan timbulnya berbagai masalah ekonomi, sosial dan lingkungan yang menyebabkan sulit tercapai pengelolaan hutan.

Berdasarkan penelitian Badan Planologi Departemen Kehutanan, luas hutan di pulau Jawa tinggal 4%. Sementara itu, Balai Pemantapan Kawasan Hutan Jawa-Madura menyatakan

kawasan hutan di pulau Jawa, seluas 3.289.131 hektar, keadaannya menyedihkan. *Indonesian Corruption Watch* dan Wahana Lingkungan Hidup Indonesia melakukan suatu survei dan menyatakan: luas lahan kritis di pulau Jawa mencapai 1,714 juta hektar atau 56,7% dari total luas hutan yang ada di Jawa (03 April 2003). Sedangkan di wilayah Jawa Barat, menurut Tim Kerusakan Hutan (DPRD Jawa Barat, Departemen Kehutan, dan Perum Perhutani), kerusakan hutan mencakup daerah seluas 329 ribu hektar; areal tersebut dalam kondisi kritis dan rusak (*Pikiran Rakyat*, 07 Oktober 2003).

Akibat yang diterima oleh pihak pengelola kehutanan, termasuk Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten, setiap ada bencana banjir dan longsor, tanggungjawabnya dibebankan kepada pihak Perhutani. Misalnya, peristiwa banjir di

Jakarta tahun 2002 (*Time*, 18 Pebruari 2002) merupakan bencana yang terbesar dalam kurun waktu 30 tahun terakhir. Lebih dari 40% wilayah Jakarta terendam air dan telah melumpuhkan kota Jakarta selama beberapa hari, sehingga pihak Perum Perhutani sering dijadikan “kambing hitam” dalam berbagai bencana alam yang terjadi sekarang ini (*Kompas*, 03 Januari 2004).

Dengan seringnya dijadikan “kambing hitam” dalam berbagai bencana alam yang terjadi, nama baik Perum Perhutani menjadi buruk karena masyarakat menganggap pihak Perhutani merupakan biang keladi dari rangkaian bencana alam tersebut. Maka dari itu, pihak Perum Perhutani perlu melakukan *Image Recovery* dalam upaya memperoleh kembali kepercayaan dari masyarakat.

Salah satu upaya Perum Perhutani dalam memulihkan kembali *image* di mata masyarakat yaitu dengan melakukan kegiatan Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM). Marsanto, Direktur Utama Perum Perhutani, dalam acara temu ilmiah Program Pascasarjana Universitas Airlangga (*Suara Karya*, 26 Januari 2005) mengungkapkan, Perum Perhutani sekarang ini sedang menerapkan pola PHBM, di mana pola ini tidak hanya untuk mengurangi penjarahan tetapi juga bisa meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar hutan, tanpa merusak hutan itu sendiri. Hal ini sejalan dengan perubahan paradigma pengelolaan hutan menjadi *forest resources management* dan *community based management*.

PHBM merupakan kebijakan perusahaan yang menjiwai strategi, struktur, dan budaya perusahaan dalam pengelolaan sumberdaya hutan. Jiwa yang terkandung dalam PHBM adalah kesediaan perusahaan, masyarakat desa hutan, dan pihak yang berkepentingan (*stakeholder*), untuk berbagi dalam pengelolaan sumberdaya hutan sesuai dengan kaidah-kaidah keseimbangan, keberlanjutan, kesesuaian, dan keselarasan.

Untuk melaksanakan kegiatan PHBM diperlukan perencanaan manajemen yang baik, dalam penelitian ini peneliti mencoba melakukan penelitian tentang manajemen *public relations* (*Humas*) PHBM. Karena dalam pelaksanaannya, *Humas* terlibat untuk melaksanakan dan

menyosialisasikan PHBM di masyarakat. Selama ini, *Humas Perhutani* terlibat dalam tim fasilitator, mulai dari kegiatan Pengkajian Desa Secara Partisipatif (PDP), perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian PHBM.

Maka dari itu, berdasarkan latar belakang ini, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang: “Bagaimana Manajemen *Public Relations* (PR) Kegiatan Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) dalam upaya Pemulihan Citra Positif Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten ?”

1.2 Fokus Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pelaksanaan Proses Operasional *Public Relations* (*Humas*) dalam upaya pemulihan citra Perum Perhutani Unit III Jawa Barat dan Banten.

Permasalahan ini dapat diuraikan dan diidentifikasi sebagai berikut:

- (1) Bagaimana pelaksanaan tahap Pengumpulan Data dan Penetapan Permasalahan PR kegiatan PHBM dalam upaya pemulihan citra Perum perhutani?
- (2) Bagaimana pelaksanaan tahap Perencanaan dan Pemrograman kegiatan PHBM dalam upaya pemulihan citra Perum Perhutani?
- (3) Bagaimana pelaksanaan tahap Aksi dan Komunikasi kegiatan PHBM dalam upaya pemulihan citra Perum Perhutani?
- (4) Bagaimana pelaksanaan tahap Evaluasi kegiatan PHBM dalam upaya pemulihan citra Perum Perhutani?

2. Kerangka Pemikiran

Berbagai hasil penelitian menyatakan bahwa ada dua peran yang menonjol yang dijalankan seorang *Humas* dalam suatu perusahaan/ organisasi, yaitu peran manajer dan peran teknis. Pada dasarnya, ke dua peran tersebut harus saling melengkapi, sehingga program kehumasan sebuah perusahaan/ organisasi dapat berjalan dengan baik, terarah, dan tepat sasaran. Manajer melakukan perencanaan, memimpin, memilih staf, mengatur jadwal, dan menyusun anggaran

kegiatan *Public Relations* (Humas), sedangkan teknisi melaksanakan seluruh kegiatan kehumasan.

Menurut Dozier (Putra, 1999:14), peranan PR dalam suatu perusahaan/organisasi merupakan salah satu kunci penting untuk pemahaman fungsi Humas dan komunikasi organisasi, juga merupakan salah satu kunci untuk pengembangan pencapaian profesional dari praktisi Public Relations. Peranan Public Relations menurut Dozier di bagi ke dalam empat kategori, yaitu:

- (1) *Expert Prescriber*, dalam peran ini PR membantu manajemen dengan pengalaman dan keterampilan untuk mencari solusi bagi penyelesaian masalah *public relationship* yang dihadapi sebuah perusahaan/organisasi. Hubungan PR dengan manajemen sama halnya dengan hubungan dokter dengan pasiennya. Manajemen percaya bahwa sebagai ahli, PR akan menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi masalah-masalah PR yang sedang dihadapi sehingga manajemen pasif dan menerima apa yang telah diusulkan oleh praktisi PR.
- (2) *Problem-Solving Process Facilitator*, dalam peran ini PR membantu kerja manajemen melalui kerjasama dengan bagian lain dalam organisasi untuk menemukan pemecahan masalah yang memuaskan bagi masalah PR. Dalam hal ini, PR merupakan bagian dari tim manajemen membantu perusahaan/organisasi dan para pimpinannya melalui proses penyelesaian masalah secara rasional.
- (3) *Communication Facilitator*, dalam peran ini PR membantu manajemen dengan menciptakan kesempatan-kesempatan untuk ‘mendengar’ apa kata publik dan menciptakan peluang agar publik penting mendengar apa yang diharapkan manajemen.
- (4) *Communication Tehnician*, dalam peran ini PR hanya menyediakan layanan teknis komunikasi untuk perusahaan/organisasi, sedangkan keputusan untuk teknis komunikasi yang harus dijalankan ditentukan oleh orang lain atau bagian lain dalam perusahaan/organisasi. Dalam peran ini PR sering disebut sebagai *Journalist in Recidense* (Putra, 1999:14).

Tiga peranan di atas, yaitu *Expert Prescriber*, *Problem Solving Facilitator*, dan *Communication Facilitator* merupakan peranan manajerial, sedangkan *Communication Technician* dikategorikan sebagai peranan teknis. Sehingga, Dozier berpendapat, hanya ada dua peranan praktisi, yaitu *Public Relations Manager (Communication Manager Role)* dan *Public Relations Technician (Communication Technician Role)*.

Secara ideal, kedua peranan tersebut harus ada dalam praktek PR pada suatu perusahaan/organisasi. Namun demikian, di Indonesia pada umumnya PR hanya menjalankan peranan teknis, sebab apa yang mereka jalankan sudah ditentukan oleh bagian lain dalam suatu perusahaan/organisasi. Hal sangat mendasar yang membedakan ke dua peranan ini adalah keterlibatan PR dalam proses pengambilan keputusan di tingkat korporat. Para teknisi tidak berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Sebagai seorang teknisi, PR disingkirkan dari proses pengambilan keputusan dan disubordinasi unit lain yang *casting* PR untuk melayani fungsi lain.

Menurut Lauzen, ada dua hal penting yang menjadi ciri bahwa PR menjalankan fungsi manajerial, yaitu:

- (1) PR merupakan bagian dari koalisi dominan dalam organisasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan untuk memutuskan perencanaan strategis.
- (2) PR mengelola bagian PR tanpa campur tangan bagian lain dan bertanggungjawab secara penuh terhadap seluruh programnya (Putra, 1999:15).

Seorang praktisi PR yang ingin menjalankan peranan manajerial membutuhkan pengetahuan dasar untuk menjalankan peran tersebut. Pengetahuan itu terdiri dari pengetahuan strategis, pengetahuan riset, dan pengetahuan anggaran. Pengetahuan strategis berkaitan dengan kemampuan untuk mengetahui bagaimana mengelola kegiatan komunikasi secara strategis. Pengetahuan riset berkaitan dengan kemampuan melakukan penelitian untuk segmentasi publik dan riset untuk evaluasi program. Sedangkan pengetahuan menyusun anggaran berkaitan dengan

penyusunan anggaran PR yang tidak lagi dapat mengandalkan anggaran-anggaran tahun sebelumnya. Karena kegiatan PR tidak selalu sama setiap tahun, mengingat kegiatan humas pada dasarnya ditujukan untuk merespon lingkungan yang dinamis.

2.1 Teori Weick mengenai Pengorganisasian

Teori ini tertanam dalam teori sistem (perspektif objektif), tetapi hanya pada satu aspek teoretis model tersebut secara keseluruhan. Menurut Krepes, dalam buku *Communication Theories: Perspektif, Processes, and Context* (Miller, 1997: 198), teori Weick dipengaruhi oleh teori informasi, teori evolusioner sosiokultural, dan teori sistem. Walaupun model ini dipengaruhi oleh teori sistem tetapi perlakuan model tersebut berbeda karena proses-proses insani lebih diutamakan.

Weick menyatakan bahwa kata organisasi adalah kata benda, kata ini juga merupakan suatu mitos:

“Bila kita mencari organisasi, kita tidak akan menemukannya, yang akan kita temukan adalah sejumlah peristiwa yang terjalin bersama-sama, yang berlangsung dalam kawasan nyata, urutan-urutan peristiwa tersebut, jalur-jalurnya, dan pengaturan temponya, merupakan bentuk-bentuk yang seringkali dinyatakan secara tidak tepat apabila kita membicarakan organisasi.” (Pace dan Faules, 2000: 78)

Penyataan di atas menyatakan bahwa fokus dari teori Weick adalah pengorganisasian. Proses pengorganisasian menghasilkan organisasi, penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Organisasi merupakan suatu sistem yang menyesuaikan dan menopang dirinya dengan mengurangi ketidakpastian yang dihadapinya. Ini adalah kunci suatu sistem mengenai perilaku-perilaku yang bertautan, dan merupakan kunci bagi berfungsinya organisasi tersebut. Perilaku-perilaku dikatakan saling bertautan apabila perilaku seseorang bergantung kepada perilaku orang lain.

Teori pengorganisasian memandang organisasi bukan sebagai struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktivitas. Oleh karena itu, lebih sesuai

disebut ‘pengorganisasian’ daripada organisasi, sebab organisasi adalah sesuatu yang akan dicapai oleh sekelompok orang melalui proses yang terus-menerus dilaksanakan. Jadi, ketika sekelompok orang melakukan apa yang mereka lakukan, dalam arti aktivitas mereka menciptakan organisasi, maka pengorganisasian dilakukan secara berkesinambungan.

Teori Weick tentang pengorganisasian mempunyai arti penting dalam bidang komunikasi, karena teori ini menggunakan komunikasi sebagai basis untuk pengorganisasian manusia dan memberikan dasar logika untuk memahami bagaimana orang berorganisasi (Littlejohn, 1996: 545). Ciri khas yang membedakan teori Weick dengan teori-teori dari aliran posisional adalah bahwa organisasi bukanlah struktur-struktur yang dibuat dari posisi-posisi dan peran-peran, melainkan aktivitas komunikasi. Lebih tepat dikatakan ‘pengorganisasian’ daripada organisasi (Miller, 2001: 198), karena organisasi adalah sesuatu yang orang capai melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan. Apabila orang menjalani interaksi-interaksi mereka, kegiatan-kegiatan mereka menciptakan organisasi. Perilaku-perilaku saling berkaitan, karena perilaku seseorang masih bergantung pada perilaku orang lain.

Perilaku dibedakan dari struktur, rumusan Weick menyatakan bahwa struktur ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting; komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses menghasilkan struktur. Suatu sistem jelas bersifat manusiawi, manusia tidak hanya menjalankan organisasi; manusia merupakan organisasi tersebut.

Manusia menghadapi lingkungan yang rumit dan seringkali tidak menentu, yang menurut Weick dijadikan alasan untuk pengorganisasian (Pace dan Faules, 2000: 79-80). Weick tidak membuat pemisahan yang tajam antara organisasi dan lingkungan. Ia mengemukakan pandangan yang lebih subjektif dan berpendapat bahwa orang-orang yang terlibat secara aktif dalam menciptakan dunia mereka. Mereka membuat lingkungan melalui interaksi dan penciptaan makna. Sebagian

besar lingkungan tersebut dibangun oleh masyarakat, sehingga para anggota organisasi lebih memperhatikan suatu penciptaan daripada suatu realitas objektif.

Pengorganisasian terdiri dari penyesuaian dengan suatu lingkungan yang diperankan, yaitu lingkungan yang terbentuk oleh tindakan-tindakan para aktor manusia yang saling bergantung. Pengorganisasian (Mulyana, 2000: 81), adalah suatu gramatika yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Pengesahan secara mufakat berarti bahwa realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain. Realitas organisasi merupakan suatu tatanan sosial yang terjadi melalui interaksi.

Organisasi hadir ditengah-tengah kehidupan manusia karena kegiatan pengorganisasian penting untuk mencegah kerancuan dan ketidakpastian yang dihadapi manusia. Organisasi harus menangani ketidakjelasan ini dengan memberi makna pada peristiwa-peristiwa. Weick berpendapat (Littlejohn, 1996: 545), bahwa semua kegiatan pengorganisasian merupakan kegiatan-kegiatan interaksi ganda (*double interact*). Artinya apabila A berkomunikasi dengan B, B memberi respon pada A, dan A membuat beberapa penyesuaian atau memberi respon pada B. Jenis kegiatan komunikasi yang khas ini membentuk basis pengorganisasian. Perilaku komunikasi yang bertautan ini membuat organisasi mampu memproses informasi.

Kegiatan-kegiatan pengorganisasian memenuhi fungsi pengurangan ketidakpastian dari informasi yang diterima dari lingkungan atau wilayah sekeliling. Weick menggunakan istilah ketidakjelasan untuk mengatakan ketidakpastian, atau keruwetan, kerancuan, dan kurangnya *predictability* (Littlejohn, 1996: 546). Semua informasi dari lingkungan banyak yang sifatnya tidak jelas, dan aktivitas-aktivitas pengorganisasian dirancang untuk mengurangi ketidakpastian ini.

Aktivitas-aktivitas pengorganisasian terdiri dari kegiatan-kegiatan interaksi ganda, atau perilaku-perilaku yang saling bersambungan,

dirancang untuk memperjelas situasi-situasi semacam ini. Yang terpenting adalah bahwa pengorganisasian dicapai melalui proses-proses yang dikembangkan untuk menghadapi informasi yang tidak jelas. Interaksi berfungsi untuk mencapai pengertian bersama di antara anggota kelompok. Pengertian-pengertian bersama yang diberikan individu-individu secara bersama-sama pada informasi memberikan mekanisme di mana ketidakjelasan dikurangi. Dengan kata lain, ketika anggota kelompok berinteraksi, maka anggota kelompok tersebut mencapai pemahaman bersama, yang mengurangi ketidakpastian.

Lingkungan adalah produk dari individu-individu yang ada dalam organisasi, bukan sesuatu di luar individu-individu tersebut. Semua aspek dari realitas organisasi, lingkungan dibentuk oleh orang-orang di dalam organisasi. Individu-individu itu terus-menerus membentuk lingkungannya, tergantung pada sikap-sikap, nilai-nilai, dan pengalaman-pengalaman pada saat itu.

2.1.1 Proses Pengorganisasian

Weick memandang pengorganisasian sebagai sebuah proses evolusioner yang bersandar pada sebuah rangkaian tiga proses, yaitu: (1) Pemeranan (2) Seleksi, dan (3) Retensi (Miller, 2001:198-201).

- (1) Pemeranan, adalah menghimpun sesuatu bagian dari sejumlah pengalaman untuk diperhatikan lebih lanjut atau mengumpulkan informasi yang tidak jelas dari luar. Secara sederhana berarti bahwa para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.
- (2) Seleksi, adalah memasukkan seperangkat penafsiran ke dalam bagian yang dihimpun. Aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan pengurangan yang sesuai dengan ketidakjelasan. Proses ke dua ini memungkinkan kelompok untuk menerima aspek-aspek tertentu dan menolak aspek-aspek lainnya dari informasi.
- (3) Retensi, adalah penyimpanan segmen-segmen yang sudah diinterpretasikan untuk pemakaian pada masa mendatang. Dalam tahap ini

memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara organisasi itu memberi respons atas berbagai situasi, di mana aspek-aspek tertentu disimpan untuk digunakan di masa mendatang.

Tahap pemeranan, seleksi, dan retensi saling memengaruhi satu sama lainnya, misalnya pengetahuan retensi dapat memandu organisasi dalam proses-proses pemeranan dan seleksi organisasi tersebut. Aturan-aturan dan siklus komunikasi diterapkan pada setiap tahap, apabila para anggota organisasi memproses informasi. Organisasi bergerak dari suatu proses pengorganisasian ke proses lain dengan cara yang sudah ditentukan: pemeranan, seleksi, dan retensi.

2.1.1 Sifat Organisasi/Manusia

Organisasi merupakan suatu sistem manusia – suatu sistem yang dibangun oleh manusia. Dalam sistem yang dipahami Weick (Face dan Faules, 2000: 82), benda-benda berada pada keadaan yang berubah secara terus-menerus (evolusi). Perubahan lebih merupakan norma dibandingkan dengan stabilitas dan perubahan evolusioner merupakan fungsi yang melekat pada setiap organisasi yang mencoba mempertahankan dirinya. Proses-proses pengorganisasian merupakan jiwa organisasi dalam proses adaptasi.

Prinsip-prinsip teori sistem dan teori sistem terbuka dapat diterapkan pada teori Weick (Miller, 2001: 199). Konsep keterbukaan sangat relevan dengan teori Weick, di mana organisasi tidak hanya berinteraksi dengan lingkungan mereka, tetapi organisasi itu yang menciptakan lingkungan tersebut. Proses-proses kreatif dalam aturan-aturan dan siklus komunikasi menghasilkan konsep akhir yang sama (*equifinality*).

Weick (Pace dan Faules, 2000: 82) mengemukakan gagasan ‘sistem rangkaian longgar’ (*loosely coupled systems*). Suatu peristiwa yang terjadi dalam suatu sistem dapat mempengaruhi komponen-komponen lainnya dalam sistem tersebut tetapi tidak secara langsung. Peristiwa tersebut dapat diserpa oleh suatu komponen dan belakangan dilanjutkan kepada

komponen lainnya. Sistem rangkaian longgar memiliki aspek-aspek fungsional dan disfungsional. Misalnya, komponen-komponen suatu organisasi dapat bertahan karena organisasi tersebut cenderung kurang memberi respon terhadap setiap perubahan dalam lingkungan organisasi; tetapi sistem ini mungkin tidak selektif mengenai apa yang dipertahankan. Apabila menghadapi suatu keadaan baru, satu komponen sistem dapat menyesuaikannya dengan relatif mudah tanpa memengaruhi komponen-komponen lainnya dalam sistem tersebut. Apabila sebagian sistem gagal, kegagalan itu dapat dibatasi hanya pada bagian tersebut.

3. Metodologi Penelitian

3.1 Desain Penelitian

Suatu metode penelitian dalam penelitian bidang komunikasi, khususnya *public relations* tidak harus menggunakan analisis statistik terhadap penemuan atau menganalisis data yang dibahas dengan melalui metode penelitian yang dipergunakan secara ilmiah (*science research*). Biasanya penelitian tersebut dapat berbentuk deskriptif, eksperimental, kuantitatif, etnometodologis, kritis, histories, dan analisis lainnya. Menurut Aubrey Fisher (1978: 101), keistimewaan bidang komunikasi adalah keanekaragaman metode yang mengkaji fenomena komunikasi.

Strauss and Corbin dalam Basrowi dan Sudikin (Ruslan, 2003:202-203) menyatakan bahwa:

qualitative research merupakan jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Penelitian kualitatif dapat dipergunakan untuk penelitian kehidupan masyarakat, sejarah, tingkah laku, fungsional organisasi, peristiwa tertentu, pergerakan-pergerakan sosial, dan hubungan kekerabatan dalam keluarga.

Pendekatan kualitatif diharapkan mampu menghasilkan suatu uraian mendalam tentang ucapan, tulisan, dan tingkah laku yang dapat diamati dari suatu individu, kelompok, masyarakat, organisasi tertentu dalam suatu konteks *setting*

tertentu yang dikaji dari sudut pandang yang utuh, komprehensif dan holistik.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk mendapat pemahaman yang sifatnya umum terhadap kenyataan sosial dari perspektif. Pemahaman tersebut tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi diperoleh setelah melakukan analisis terhadap kenyataan sosial yang menjadi fokus penelitian, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan berupa pemahaman umum tentang kenyataan-kenyataan tersebut (Ruslan 2003: 203).

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Bodgan dan Taylor, pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2000:3). Menurut Nasution (1996:18-19), penelitian kualitatif disebut juga penelitian naturalistik. Disebut kualitatif karena sifat data yang dikumpulkan yang bercorak kualitatif bukan kuantitatif, karena tidak menggunakan alat-alat pengukur. Disebut naturalistik, karena situasi lapangan penelitian bersifat 'natural' atau wajar, sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi, diatur dengan eksperimen atau test.

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha memahami dan menganalisis manajemen PR kegiatan Pengelolaan Sumberdaya Hutan Bersama Masyarakat (PHBM) dalam Upaya Pemulihan Citra Perum Perhutani Unit III Jawa Barat. Dalam operasionalisasinya, peneliti melakukan pengamatan, observasi, dan wawancara secara mendalam kepada Humas dan Asper Penyuluh Perum Perhutani dalam konteks pemulihan citra perusahaan/organisasi.

3.2 Sasaran Penelitian

Sasaran penelitian ini adalah Humas Perum Perhutani Unit III Jawa Barat KPH Bandung Utara. Data diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam dengan orang-orang yang berkaitan dengan manajemen PR kegiatan Pengelolaan PHBM. Orang-orang yang di wawancara disebut sebagai informan, yang terdiri dari informan dasar

dan informan kunci. Menurut Koentjaraningrat (1991:130), informan kunci adalah orang yang dipandang mampu memberikan informasi secara umum dan mampu menunjuk orang lain sebagai informan dasar yang dapat memberikan informasi yang lebih mendalam. Dalam penelitian ini, informan kuncinya adalah Humas, Asper Penyuluh, Masyarakat Desa Hutan/Kelompok Tani Hutan (KTH), dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM).

3.3 Sumber Data

Sumber data utama dalam penelitian kualitatif menurut Lofland dan Loflan, adalah kata-kata dan tindakan (Moleong, 2000:112). Jadi, data diperoleh dari sumber data yang dapat memberikan informasi, selain kata-kata dan tindakan sebagai sumber data utama, juga dapat diambil data lain, yaitu data yang tertulis, seperti buku-buku, surat kabar, dokumen, internet, dan lain-lain.

Dalam penelitian proses operasional PR ini, sumber data atau informan dipilih secara purposif, yaitu memilih orang-orang tertentu karena dianggap – berdasarkan penilaian tertentu – mewakili sifat populasi. Peneliti menentukan informan yang dianggap representatif dalam memahami manajemen PR kegiatan PHBM yang dilakukan Humas Perum Perhutani Unit III Jawa Barat. Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati dan diwawancarai merupakan sumber data utama. Sumber data utama dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video/audio tapes., pengambilan foto, dan lain-lain.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Karena penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam, observasi, dan studi pustaka.

- (1) Wawancara. Untuk melengkapi data dalam upaya memperoleh data yang akurat tentang penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan informan. Menurut Guba wawancara dilakukan untuk mengonstruksikan orang,

-
- kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, tuntunan, kepedulian, dan lain-lain (Moleong, 2000:135). Selain itu, wawancara juga berguna untuk memverifikasikan keabsahan data.
- (2) Observasi. Metode observasi adalah metode ilmiah untuk mengumpulkan data dalam bentuk pengamatan, pencatatan, secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang sedang diteliti. Menurut Nasution (1996:57), observasi bukan kegiatan yang mudah karena mengandung hal-hal yang pelik. Pertama, tidak ada pengamatan dua orang sama. Betapa pun dilatih, pengamatan dua orang selalu ada saja perbedaannya. Kedua, mengadakan pengamatan bukan proses pasif di mana kita hanya mencatat apa yang terjadi seperti halnya dengan kamera, seakan-akan kita berada di luar dan terpisah dari dunia yang kita amati. Mengadakan observasi adalah proses aktif.
 - (3) Studi Pustaka. Studi pustaka adalah salah satu sumber pengumpulan data dimana sumber kepustakaan ini diperoleh dari beberapa dokumen, buku, surat kabar, internet, dan juga beberapa dokumen lainnya yang mendukung penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan upaya mencari dan menata secara sistematis catatan hasil observasi, wawancara, dan studi kepustakaan untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang temuan penelitian. Pembahasan dilakukan dengan menggunakan metode komparatif atas hasil wawancara dengan informan, studi kepustakaan serta sekaligus membandingkan hasil observasi.

Menurut Miles dan Huberman (1992:16), analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata, yang biasanya disusun ke dalam teks yang diperluas. Data yang diperoleh dari lapangan dianalisis melalui tahap-tahap sebagai berikut:

Tahap pertama: kategorisasi dan mereduksi data, yaitu melakukan pengumpulan terhadap informasi penting yang terkait dengan masalah penelitian.

Tahap kedua: data yang dikelompokkan selanjutnya disusun dalam bentuk narasi-narasi,

sehingga berbentuk rangkaian informasi yang bermakna sesuai dengan masalah penelitian.

Tahap ketiga: melakukan interpretasi data yaitu menginterpretasikan apa yang telah diinterpretasikan informan terhadap masalah yang diteliti.

Tahap keempat: Pengambilan kesimpulan berdasarkan susunan narasi yang telah disusun pada tahap ketiga, sehingga dapat memberi jawaban atas masalah penelitian.

Tahap kelima: melakukan verifikasi hasil analisis data dengan informan, yang didasarkan pada simpulan tahap keempat. Tahap ini dimaksudkan untuk menghindari kesalahan interpretasi dari hasil wawancara dengan sejumlah informan yang dapat mengaburkan makna persoalan sebenarnya dari fokus penelitian.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Deskripsi Pelaksanaan *Defining Public Relations Problem Kegiatan PHBM*

Pada tahap *Defining PR Problem*, praktisi PR/Humas harus dapat menetapkan permasalahan-permasalahan yang menyangkut kegiatan-kegiatan PR. Praktisi PR/Humas tidak hanya mengumpulkan data tetapi juga mampu menetapkan permasalahan-permasalahan yang dapat terobservasi.

Tahap ini, operasionalisasinya meliputi langkah-langkah dalam upaya mencari dan mengumpulkan data tentang hal-hal yang dilakukan Humas dalam bentuk: (1) opini publik, (2) sikap publik, dan (3) perilaku publik. Untuk mengetahui hal tersebut, Humas dapat melakukannya melalui dua macam metode, yaitu metode formal dan metode informal.

Kedua metode tersebut, baik formal maupun informal, adalah dalam rangka untuk mengetahui opini, sikap, dan perilaku publik yang ditujukan terhadap kebijakan perusahaan yang telah, sedang, atau akan dijalankan. Dalam tahap ini praktisi PR/Humas harus dapat menganalisis situasi dalam rangka menjawab “Apa yang terjadi saat ini?”

Permasalahan sosial yang dihadapi

masyarakat saat ini cukup banyak, mulai dari permasalahan lingkungan (misal, penggundulan hutan) sampai permasalahan ekonomi (misal, rendahnya sikap mental kewirausahaan atau tingkat produktivitas individu yang rendah). Fakta-fakta tentang permasalahan sosial itu dapat diperoleh dari berbagai sumber, yaitu media massa, obrolan warga masyarakat, atau keluhan langsung dari masyarakat. Masalah, secara sederhana, bisa dirumuskan sebagai kesenjangan antara yang diharapkan dan dialami, di mana untuk menyelesaikannya diperlukan kemampuan menggunakan pikiran dan keterampilan secara tepat. Perumusan masalah dimulai dengan memokuskan pada komunitas perusahaan karena tidak semua masalah dapat diselesaikan dengan kegiatan *community relations*. Bila komunitasnya dirumuskan secara sederhana, berarti komunitas berdasarkan lokasi, yakni komunitas sekitar operasi perusahaan. Namun, apabila komunitasnya dipandang sebagai struktur interaksi, maka komunitas tersebut lepas dari pertimbangan kewilayahan, tetapi lebih pada pertimbangan kesamaan kepentingan.

4.1.1 Metode Pengumpulan Data dan Informasi Kegiatan PHBM

Pada proses awal pengumpulan data dan informasi yang dilakukan tim fasilitator, ada satu hal yang menjadi syarat keberhasilan kegiatan PHBM, yaitu harus membina hubungan baik dengan masyarakat desa hutan. Seperti yang dinyatakan Agus Mulyana selaku anggota tim fasilitator (wawancara bulan Desember 2004), membina dan membangun hubungan baik (*building rapport*) dengan masyarakat desa merupakan syarat mutlak bagi tim fasilitator agar dapat diterima dan melebur dengan masyarakat.

Hubungan baik merupakan salah satu falsafah PR/Humas, di mana dalam setiap kegiatan kehumasan harus dilandasi oleh *good relationship*. Yosol Iriantara (2004: 30) dalam buku *Community Relations*, menyatakan bahwa:

Hubungan organisasi dan masyarakat tidak bisa dipandang dalam konteks relasi ekonomis saja, melainkan juga dalam bentuk relasi sosial. Prinsip

ini merupakan pedoman sekaligus acuan bertindak bagi para staf atau professional PR dimanapun. Petugas atau professional PR yang mampu menampilkan sekaligus mengkomunikasikan kedua bentuk relasi itulah yang harus dimiliki organisasi tersebut.

Cutlip, Center, dan Broom dalam buku *Effective Public Relations* (2000: 352-359), dalam tahap *defining PR problem* ada dua metode yang dapat digunakan, yaitu metode formal dan informal.

Metode formal kegiatan PR dengan cara melakukan proses penelitian secara formal, yaitu mengumpulkan, menganalisis, dan menafsirkan data yang ada dalam kaitannya dengan permasalahan PR. Sedangkan metode informal merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan praktisi PR/Humas dalam upaya mengumpulkan data sesuai dengan fakta. Kegiatan ini dibagi dalam dua hal, yakni melalui pengumpulan data primer dan sekunder.

Pengumpulan data primer dilakukan langsung dari sumber-sumber data, misalnya tokoh masyarakat. Pada prinsipnya, mereka adalah orang-orang yang dianggap sebagai sumber-sumber informasi yang kredibel dan mengetahui permasalahan. Ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam pengumpulan data primer, yaitu: *personal contact, key informant, focus group and community forum, advisory committees and boards, ombudsman, call-in telephone lines, mail analysis, on-line sources, dan field report*.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti di lapangan, metode pengumpulan data dan informasi kegiatan PHBM di KPH Bandung Utara menggunakan metode informal. Suplap KPH Bandung Utara (wawancara bulan Desember 2004) menyatakan, untuk melaksanakan kegiatan PHBM, pihak Perum Perhutani jarang sekali menggunakan penelitian-penelitian formal tetapi dengan menampung aspirasi-aspirasi masyarakat hutan untuk kemudian dijadikan data dan informasi untuk pihak Perhutani. Ada beberapa metode yang digunakan pihak Perum Perhutani, yaitu:

- (1) Menemukan Informan Kunci (*Key Informant*). Setelah dapat membina hubungan baik (melalui komunikasi dua arah timbal-balik) dengan

beberapa strata masyarakat di desa yang bersangkutan, selanjutnya tim fasilitator menetapkan masyarakat atau kelompok-kelompok yang mampu dan bersedia mendiskusikan beberapa permasalahan di desa tersebut. Tidak semua informan kunci harus berasal dari tokoh masyarakat, ulama desa, atau petani andalan, melainkan seseorang yang mempunyai wawasan yang luas serta pengalaman tentang aktivitas sehari-hari di desanya. Pendidikan bukan merupakan syarat mutlak. Menurut Neni Yulianita (2000: 123), *key informant* merupakan cara lain yang dilaksanakan dalam *personal contact*. Untuk itu, dalam pelaksanaannya untuk memperoleh informasi, praktisi PR/Humas membutuhkan/memerlukan penyeleksian untuk mencari orang yang ahli dan berbakat, khususnya yang berpengetahuan luas. Dalam melaksanakan wawancara dan diskusi dengan informan kunci indikator pertama adalah pentingnya membicarakan persoalan-persoalan apa yang sedang terjadi, dimana hal tersebut seringkali memberikan hasil yang baik untuk langkah selanjutnya, terutama bagi kepentingan membuat kebijakan.

- (2) Membentuk Tim PDP Desa (*Community Forums dan Focus Groups*), setelah menemukan dan bersepakat dengan informan kunci, tim fasilitator segera mendiskusikan dan membentuk tim PDP Desa, yang terdiri dari anggota atau tokoh-tokoh masyarakat, baik formal maupun informal. Selanjutnya, tim fasilitator menjelaskan dan memfasilitasi masyarakat desa yang berperan dan terlibat dalam tim PDP Desa untuk mulai mendiskusikan rencana-rencana kegiatan dan tata waktu pelaksanaan diskusi. Kelompok-kelompok ini diharapkan dapat berpengaruh bagi kepentingan perusahaan, karena pada prinsipnya jika perusahaan memerlukan adanya masukan opini dari orang-orang yang berpengaruh atau ada hal-hal yang tidak diinginkan, maka mereka harus bersedia untuk memberikan pengaruh bagi public-publik yang diharapkan memberikan bantuan pada

perusahaan. Bantuan-bantuan ini dapat dimanfaatkan untuk kepentingan nama baik perusahaan sehubungan dengan upaya menciptakan *goodwill* dengan orang-orang yang mempunyai pengaruh di masyarakat.

Dalam suatu temu ilmiah yang bertema “Peningkatan Kualitas Manusia Indonesia di Era Globalisasi” di Universitas Airlangga (*Suara Karya*, 26 Januari 2005), Direktur Utama Perum Perhutani, Marsanto, menyatakan:

Penjarahan hutan terjadi karena masyarakat merasa keberadaan hutan disekitarnya tidak ada manfaatnya untuk mereka, masyarakat hanya menjadi penonton dan tidak pernah memperoleh apa-apa dari hasil hutan. Pada tahun 2000, penjarahan tersebut menimbulkan total kerugian sebesar Rp 191,8 miliar. Sekarang ini Perum Perhutani mencoba merubah paradigma pengelolaan hutan dari *timber management* menjadi “*forest resources management*” dan *state based forest management* menjadi “*community based management*.”

Hal ini sejalan dengan pendekatan baru dalam kegiatan *community relations*, di mana perusahaan memosisikan komunitas sebagai mitra dan konsep komunitasnya bukan sekadar kumpulan orang yang berdiam di sekitar wilayah operasi perusahaan (Iriantara, 2004: 80). *Community relations* dianggap sebagai program tersendiri yang merupakan wujud tanggungjawab sosial perusahaan. Perusahaan menampilkan dirinya sebagai satu lembaga sosial yang bersama-sama dengan komunitas berusaha memecahkan permasalahan yang dihadapi komunitas. Perusahaan dan komunitas sama-sama memberikan sumberdaya yang dimilikinya untuk memecahkan permasalahan dan mencapai tujuan kemaslahatan bersama.

4. 2 Deskripsi Pelaksanaan “Planning and Programming” kegiatan PHBM

Tahap *planning and programming* merupakan suatu tahap yang sangat menentukan suksesnya pekerjaan PR/Humas secara keseluruhan. Oleh karena itu, dalam melakukan kegiatan ini perlu diperhatikan secara matang. Dalam penyusunan

perencanaan harus berdasarkan pada data dan fakta yang diperoleh melalui tahap *defining PR problem*, dimana data dan fakta harus apa adanya tanpa interpretasi PR/Humas.

Menurut pakar manajemen, membuat perencanaan yang baik berarti sudah menyelesaikan separuh pekerjaan. Dalam membuat rencana, artinya mengandaikan sesuatu akan terwujud atau terjadi di kemudian hari. Sesuatu yang akan terwujud atau terjadi kemudian hari itu adalah tujuan yang ingin dicapai. Dengan kata lain, rencana merupakan sebuah prakiraan yang didasarkan pada fakta dan informasi tentang sesuatu yang akan terwujud atau terjadi nanti.

Untuk bisa mewujudkan apa yang diperkirakan itu, maka dibuatlah program. Dengan demikian, program bisa dianggap sebagai cara untuk mencapai tujuan tersebut. Program merupakan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap program biasanya diisi dengan berbagai kegiatan, kegiatan sebagai bagian dari program merupakan langkah-langkah yang ditempuh untuk mewujudkan program guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4.2.1 Perencanaan PHBM dan Program Hijau Makanan Ternak (Analisis Hasil Kajian)

Perencanaan kegiatan atau rencana PHBM merupakan tindak lanjut dari kegiatan pengkajian keadaan masyarakat. Hasil kajian dianalisis dijadikan bahan untuk menyusun rencana desa yang sederhana, jelas, dan wajar. Bentuk rencana tersebut diharapkan dapat dilaksanakan oleh masyarakat dengan dukungan dari pihak luar (Perum Perhutani, dinas instansi terkait, dan lembaga mitra lainnya) yang memunyai hubungan kerja dengan wilayah yang bersangkutan.

Menurut Agus Mulyana (wawancara bulan Desember 2004), ada hal yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana PHBM, yaitu:

- (1) Dilakukan secara terintegrasi dan terpadu, mulai dari inventarisasi sumberdaya hutan pada penataan pertama atau penataan ulang.
- (2) Dilakukan bersama antara perusahaan dan masyarakat desa hutan melalui perencanaan partisipatif.
- (3) Pada saat kegiatan penataan hutan

dikoordinasikan oleh Kepala Seksi Perencanaan Hutan (KSPH) dalam bentuk Rencana Pengaturan Kelestarian Hutan (RKPH).

- (4) Diintegrasikan dengan pembangunan wilayah.
- (5) Dalam kondisi mendesak atau *forcemajeur*, penyusunan rencana PHBM disesuaikan dengan kebutuhan.

Selain itu, dikatakan pula dalam penyusunan rencana PHBM ini melibatkan masyarakat yang tergabung dalam kelompok tani hutan agar masyarakat dapat menyusun kegiatan mereka sendiri berdasarkan masalah kebutuhan dan potensi yang mereka miliki. Juga untuk mendapatkan perencanaan dari tingkat masyarakat (*bottom-up*) yang akan diakomodir oleh pihak luar (Perum Perhutani atau lembaga lainnya) sebagai bagian dari bahan perencanaan perusahaan di wilayah yang bersangkutan.

4.2.2 Proses Penyusunan Rencana PHBM Hijau Makanan Ternak

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti di kelompok tani hutan (KTH) Lembah Harapan Jaya Lembang pada bulan Desember 2004, proses kegiatan penyusunan rencana PHBM atau biasa disebut Lokakarya terdiri dari tahapan sebagai berikut:

- (1) Persiapan
 - (a) Persiapan bahan perencanaan yang diperoleh dari kegiatan pengkajian yang dilakukan tim PDP Desa.
 - (b) Penyepakatan waktu lokakarya bersama masyarakat.
 - (c) Persiapan teknis yang meliputi; penyepakatan jadwal, mengundang berbagai kelompok, mempersiapkan tempat pertemuan, menyiapkan konsumsi, dan menyiapkan alat tulis.
- (2) Pelaksanaan Lokakarya
 - (a) Pembukaan, penyampaian maksud dan tujuan, dilakukan tim PDP Desa dan sambutan dari tokoh masyarakat, yang diwakili oleh Kepala Desa.
 - (b) Penyajian seluruh informasi, presentasi hasil informasi yang diperoleh dari kegiatan

pengkajian keadaan masyarakat yang diwakili oleh Anim Darma (Ketua KTH Lembah Harapan Jaya). Dalam persentasi, ini dimungkinkan adanya revisi-revisi terhadap hasil kajian.

- (c) Pengorganisasian masalah, meliputi pengumpulan masalah, pengelompokan masalah dan kajian-kajian hubungan sebab-sebab masalah.
- (d) Pengurutan prioritas masalah, meliputi (i) Pembahasan alternatif kegiatan, di mana masalah yang ada didiskusikan untuk dicarikan alternatif pemecahannya. Ada kemungkinan suatu masalah mempunyai beberapa alternative pemecahan. Oleh karena pilihlah alternatif pemecahan yang sesuai dengan potensi yang tersedia, waktu, dan modal; (ii) Pemilihan kegiatan dan pengisian bagan rencana kegiatan, kegiatan untuk memecahkan masalah yang dipilih hendaknya kegiatan yang paling mungkin dilaksanakan oleh masyarakat tergantung pihak luar.
- (e) Evaluasi penerapan PDP bersama masyarakat, tujuannya untuk memfasilitasi refleksi masyarakat terhadap seluruh proses PDP.

Agus Mulyana, sebagai tim fasilitator, (wawancara bulan Desember 2004) menyatakan; pengalaman menunjukkan bahwa memilih metode komunikasi merupakan salah satu unsur kritis dalam pelaksanaan PHBM. Perencanaan dan pembuatan program metode komunikasi menjadi salah satu kunci keberhasilan kegiatan PHBM. Kelemahan dalam penetapan metode komunikasi yang selama ini dilaksanakan terletak pada kurangnya pengenalan sasaran atau masyarakat yang akan dihadapi, yaitu dalam mengidentifikasi peranannya dan sosial budayanya.

Metode komunikasi yang digunakan dalam kegiatan PHBM sekarang ini, dilihat dari cara penyampaianya, dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

- (1) Komunikasi Langsung (*Direct Communication* atau *Face to Face Communication*), di mana kegiatan ini dilaksanakan di tempat perkumpulan KTH atau di rumah

anggota KTH.

- (2) Komunikasi Tidak Langsung (*Indirect Communication*), misalnya melalui media cetak (poster, *leaflet*, brosur, surat kabar, majalah), media elektronik (radio, televisi).

Metode Komunikasi dilihat dari sasaran yang dituju, yaitu:

- (1) Metode dengan pendekatan perorangan. Misalnya, tim fasilitator mengunjungi rumah ketua KTH minimal 1 minggu 1 kali atau mengunjungi salah satu anggota KTH.
- (2) Metode dengan pendekatan kelompok. Misalnya, melakukan diskusi dengan KTH minimal 1 bulan 1 kali atau melakukan karyawisata.

Kegiatan PHBM Program Hijau Makanan Ternak (HMT) sudah dilaksanakan mulai tahun 2001 di Desa Lembah Harapan Jaya Lembang, di mana pihak Perum Perhutani mempunyai daerah seluas 3.000 hektar untuk digunakan program HMT. Sampai sekarang ini Kelompok Tani Hutan (KTH) Lembah Harapan Jaya hanya menggunakan lahan sebesar 330 hektar untuk program HMT. Masing-masing anggota KTH diberi lahan 0,1 – 4 hektar per orang, di mana pihak Perhutani hanya menyediakan lahan saja sedangkan yang menggarap rumput gajah tersebut adalah peternak sapi itu sendiri, dengan sistem bagi hasil 70% untuk penggarap, 20% untuk Perhutani, 4% untuk KTH, dan masing-masing 3% untuk Desa dan koordinator PHBM.

Berdasarkan hasil observasi peneliti, dari masing-masing pihak baik Perhutani maupun masyarakat desa hutan memperoleh keuntungan. Masyarakat desa hutan terbantu dengan disediakannya lahan untuk penanaman rumput gajah sehingga di musim kemarau tidak perlu memikirkan untuk mencari rumput gajah. Sedangkan pihak Perhutani sendiri terbantu oleh masyarakat desa hutan untuk menjaga kawasan hutan lindung tersebut.

Anim Darma, selaku Ketua KTH Lembah Harapan Jaya menyatakan,

Dengan adanya kegiatan PHBM program Hijau Makanan Ternak (HMT) para peternak merasa terbantu dari segi waktu (tidak usah mencari rumput

ke daerah lain), materiil (tidak membeli rumput), dan produksi serta kualitas susu menjadi lebih baik. Susu dibeli oleh pihak KPBSU Lembang dibeli Rp 1.750,00 per liter, dari satu ekor sapi diperoleh 25 liter per hari.

Asper Lapangan, Endang Rusmanan, menyatakan:

Sistem pembayaran atau bagi hasil dilakukan perorang/tahun, di mana pihak Perhutani memperoleh hasil Rp 180 per hektar. Selama tahun 2004, program HMT di KTH Lembang Harapan Jaya Lembang KPH Bandung Utara memperoleh hasil sebesar Rp 12 juta rupiah.

4.3 Deskripsi Pelaksanaan “Taking Action and Communicating” Kegiatan PHBM

Tahapan aksi dan komunikasi tidak terlepas dari perencanaan tentang bagaimana mengomunikasikan dan apa yang dikomunikasikan. Bagaimana mengomunikasikan sesuatu dan apa yang dikomunikasikan tidak terlepas dari tujuan yang hendak dicapai melalui kegiatan PR/Humas. Kegiatan komunikasi dapat berbentuk lisan, tertulis, visual, atau lambang-lambang tertentu. Atau, jika dalam perencanaan ditetapkan komunikasi persona, maka kegiatan komunikasi yang diaplikasikannya berbentuk komunikasi persona. Misal, *personal contact*. Dalam komunikasi kelompok, misalnya berupa diskusi, rapat, ceramah, dan seterusnya. Begitu juga dengan aplikasi kegiatan komunikasi yang lain, misalnya berkaitan dengan penentuan pelaku komunikasi, pesan komunikasi, teknik komunikasi, metode komunikasi, dan lain-lain, semuanya harus mengacu pada perencanaan dan pemrograman.

Untuk tahapan ini, Cutlip, Center, dan Broom, mengemukakan istilah *explanning* dan *dramatizing*, yaitu memberikan keterangan dan menceritakan sesuatu dari awal sampai akhir (Yulianita, 2000: 151). Dengan demikian, upaya yang dilakukan adalah dengan cara memberikan keterangan dan peragaan untuk memberikan sokongan dan bantuan terhadap perusahaan tentang rencana yang telah dibuat. Pada prinsipnya, tahap ketiga ini menjabarkan dan

menjawab pertanyaan *what do I do?* dan *How and when do we do and say it?*

Aspek inilah yang membedakan kegiatan PR/Humas dengan kegiatan-kegiatan lainnya. PR/Humas pada dasarnya merupakan proses komunikasi dua arah secara timbal-balik yang bertujuan untuk membangun dan menjaga reputasi dan citra perusahaan di mata publik. Karena itu, dalam tahap ini, selalu ada aspek bagaimana menyusun pesan yang ingin disampaikan kepada publik, serta melalui media apa dan dengan cara bagaimana.

4.3.1 Straregi dan Metode Komunikasi Kegiatan PHBM

Kegiatan PHBM secara resmi dimulai pada tahun 2001 melalui Keputusan No. 136/KPTS/DIR/2001, tertanggal 29 Maret 2001. Dilihat dari sumberdaya manusia, pihak Perum Perhutani terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM, di mana divisi SDM selalu memberikan pelatihan-pelatihan kepada para karyawannya. Khususnya, untuk karyawan yang terlibat langsung dengan kegiatan atau pola PHBM selalu diberikan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan 2 kali dalam 1 tahun. Misalnya, pada bulan Desember 2004 Perum Perhutani, bekerjasama dengan Kopertis wilayah III Jawa Barat, melakukan kerjasama untuk memberikan pelatihan kepada seluruh Asper Penyuluh Unit III Jawa Barat dan Banten.

Tidak hanya kepada karyawan Perum Perhutani, LSM yang terlibat sebagai fasilitator dan juga ketua KTH diberikan pelatihan-pelatihan dalam rangka peningkatan kualitas SDM. Misalnya, pada bulan Desember 2004 Perum Perhutani memberikan pelatihan tentang ‘Metode Penyuluhan Efektif’ kepada para LSM yang dilaksanakan di KPH Sukabumi. Para petani/peternak yang terlibat dalam kegiatan PHBM, apabila hasilnya berhasil, biasanya selalu diikutsertakan dalam pameran-pameran di tingkat Kabupaten, Kota, Provinsi, ataupun Nasional.

Ketika Asper Penyuluh atau LSM berperan sebagai fasilitator untuk kegiatan PHBM ada beberapa metode penyuluhan yang dapat dilaksanakan, yaitu:

-
- (1) Ceramah, yaitu penyampaian informasi yang lengkap dan cepat dengan penjelasan yang lebih mendalam, di mana dalam pelaksanaannya seorang fasilitator harus menggunakan alat bantu (alat peraga, leaflet, Brosur, dan lain-lain). Agus Mulyana menekankan, walaupun metode yang digunakan ceramah, tapi diupayakan adanya partisipasi aktif dari peserta.
 - (2) Demonstrasi cara atau hasil, yaitu penerapan hasil teknologi yang telah terbukti menguntungkan para peternak/petani. Demonstrasi ini dapat meningkatkan kerjasama, pengetahuan, keterampilan, sehingga mereka tahu dan mampu menerapkan inovasi baru.
 - (3) Karyawisata, yaitu kegiatan perjalanan secara bersama yang dilakukan para anggota KTH dengan tim fasilitator untuk mempraktikkan hasil suatu pengajaran, hal ini berdampak pada motivasi para anggota KTH untuk melakukan suatu kegiatan.
 - (4) Kunjungan rumah dan tempat usaha, yaitu kunjungan terencana oleh tim fasilitator ke rumah/tempat usaha peternak/petani dengan tujuan tertentu yang biasanya dilakukan 1 minggu 1 kali dalam rangka mendiskusikan atau membicarakan suatu masalah atau tentang perkembangan kegiatan PHBM.
 - (5) Mimbar saresehan, forum musyawarah antara Perum Perhutani, pemerintah, dan KTH dalam menanggulangi masalah-masalah PHBM. Mimbar saresehan ini secara periodik dilakukan 4 bulan 1 kali, di mana kegiatan ini dapat meningkatkan kerjasama antara masyarakat dengan pemerintah. Selain itu, juga untuk mewujudkan hubungan timbal-balik antara masyarakat desa hutan, Perum Perhutani, dan pemerintah dalam pelaksanaan dan pengawasan pembangunan.
 - (6) Kursus, yaitu proses belajar mengajar bagi peternak/petani yang diselenggarakan Perhutani secara sistematis, teratur, dan sampai sekarang ini baru dilaksanakan satu kali. Kegiatan ini efektif untuk mengajarkan pengetahuan dan keterampilan secara mendalam dan sistematis.
 - (7) Pemberian penghargaan, yaitu kegiatan sebagai tanda ucapan terima kasih atau penghargaan kepada petani/peternak. Efek dari pemberian penghargaan ini dapat memacu dan meningkatkan prestasi dalam kegiatan PHBM, dan juga memotivasi petani/peternak lainnya untuk berbuat sama.
 - (8) Penyebaran brosur, folder, *leaflet*, dan majalah, merupakan suatu metode penyuluhan dengan menggunakan selebaran. Sekarang ini Perhutani mempunyai majalah internal yang terbit satu bulan satu kali, yaitu *Hutan Rimba* dan *Bina*. Selama ini kedua majalah internal tersebut dianggap cukup efektif dalam memberikan informasi kepada para kelompok tani hutan karena informasi dapat lebih cepat menyebar dengan jangkauan yang cukup luas.
 - (9) Perlombaan/unjuk tangkas, yaitu suatu kegiatan dengan aturan tertentu untuk menumbuhkan persaingan sehat antarpeternak/petani untuk mencapai prestasi secara maksimal. Kegiatan ini pernah dilaksanakan tahun 2002 untuk seluruh KPH Unit III Jawa Barat yang dilaksanakan di KPH Tasikmalaya. Namun, sayang, sampai sekarang kegiatan ini belum dilaksanakan lagi padahal kegiatan ini secara swadaya dapat meningkatkan mental, perhatian, atau keterampilan tentang sesuatu yang dianggap penting oleh pemerintah.
 - (10) Pertemuan diskusi, yaitu suatu pertemuan dengan anggota KTH yang biasanya untuk tukar pendapat atau untuk memecahkan persoalan yang sedang atau mungkin dihadapi anggota KTH.
 - (11) Temu karya, yaitu pertemuan antarpeternak/petani untuk bertukar pikiran dan pengalaman serta belajar atau saling mengajarkan suatu keterampilan dan pengetahuan yang diterapkan.
- Itulah metode-metode penyuluhan yang biasa digunakan tim fasilitator kegiatan PHBM. Dari sebelas metode, yang paling sering dilakukan adalah metode pertemuan diskusi dan kunjungan ke rumah. Karena dalam hal ini tim fasilitator tidak ingin mendominasi pembicaraan di mana anggota

banyak diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapat dan pengalamannya.

Selain itu, tim fasilitator harus menghargai masyarakat masyarakat desa hutan dengan cara menunjukkan minat yang sungguh-sungguh pada pengetahuan dan pengalaman mereka. Seorang fasilitator juga harus memiliki semangat untuk belajar dari masyarakat karena selalu terdapat banyak hal yang bisa dipelajari dari orang lain. Dan juga fasilitator harus memahami seluk-beluk pengalaman masyarakat karena apabila materi yang disampaikan dihubungkan dengan pengalaman masyarakat akan lebih bermakna.

4.5.1 Pelaporan, Monitoring, dan Evaluasi Kegiatan PHBM

Berdasarkan hasil observasi peneliti di KTH Lembah Harapan Jaya pada program Hijau Makanan ternak (HMT) bulan Desember 2004, kegiatan pelaporan, monitoring, dan evaluasi PHBM dapat dijelaskan sebagai berikut:

(1) Pelaporan

Pada tahap sebelum pelaksanaan program HMT, laporan perkembangan kegiatan tahapan PHBM dilaporkan tim Implementasi Desa dan kelompok tani hutan dengan diketahui Asper Lembang dan dihimpun oleh Asper Penyuluh.

Laporan kegiatan PHBM dibuat oleh Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) (Desa Lembah Harapan Jaya) dan dilaporkan kepada Perhutani melalui Asper Lembang secara rutin setiap tanggal 5 setiap bulannya.

Asper Lembang memberikan laporan program HMT kepada Administratur secara rutin setiap tanggal 10 setiap bulannya.

Setiap tiga bulan, LMDH dan Perhutani membuat laporan triwulan, lengkap dengan perkembangan dan permasalahan yang ada.

(2) Monitoring

Monitoring adalah upaya pengumpulan data dan informasi tentang pelaksanaan kegiatan PHBM di lapangan yang dilakukan oleh Asper Penyuluh. Kegiatan monitoring ini dilakukan sekurang-kurangnya sebulan sekali dan hasil

monitoring dilaporkan kepada Administratur. Dalam melakukan monitoring yang perlu mendapatkan perhatian adalah kemajuan kegiatan PHBM, LMDH (KTH) dan mitra usaha lainnya serta permasalahan yang dijumpai di lapangan.

(3) Evaluasi

Evaluasi dan pengendalian dilakukan oleh pihak Kesatuan Pemangku Hutan (KPH) Bandung Utara dan Asper bersama dengan Forum PHBM (KTH, LSM) setiap tiga bulan sekali. Evaluasi dilakukan pada pelaksanaan kegiatan PHBM dibandingkan dengan rencana dan perjanjian yang telah disepakati.

Setiap akhir tahun dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap pelaksanaan kegiatan PHBM ditinjau dari aspek fisik, kerjasama dan keuangan, bersama dengan forum PHBM. Pada saat itu juga dibahas tentang perlu tidaknya kegiatan PHBM ini ditinjau kembali atau lebih dikembangkan dan juga hasil evaluasi ini dijadikan acuan untuk merencanakan kegiatan PHBM di tahun mendatang.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini telah membahas pelaksanaan manajemen *public relations* pengelolaan sumberdaya hutan bersama masyarakat dalam upaya pemulihan citra. Berdasarkan penelitian ini, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa proses operasional *public relations* telah berjalan secara sirkuler, mulai dari tahapan pengumpulan data dan penetapan permasalahan, perencanaan dan pemrograman, aksi dan komunikasi, serta tahapan evaluasi, di mana hasil pengumpulan data dan penetapan permasalahan di lapangan serta evaluasi selalu menjadi masukan (*input*) dan bahan dasar untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan selanjutnya.

Dalam pelaksanaan PHBM, diperlukan perencanaan sosial yang baik, bukan saja diperlukan serangkaian data dan informasi yang benar tentang kondisi desa-desa hutan dan

masyarakatnya, tetapi masyarakat diharuskan berperan serta dalam rangkaian proses kegiatan PHBM. Metode Pengkajian Desa Secara Partisipatif (PDP) atau *Participatory Rural Appraisal* (PRA) merupakan suatu metode yang digunakan dalam PHBM untuk melihat dan mengkaji sumberdaya alam dan sumberdaya manusia yang ada di wilayah tersebut.

Metode Pengkajian Desa Secara Partisipatif (PDP) merupakan masukan bagi pihak Perum Perhutani untuk merencanakan dan melaksanakan PHBM, di mana berdasarkan tujuan akhirnya diharapkan PHBM ini dapat memulihkan citra (*image*) Perhutani di mata publik. Sekarang ini masyarakat desa hutan sudah merasakan manfaat dari PHBM. Dulu, masyarakat desa hutan tidak ikut serta dalam memelihara kelestarian hutan dan menikmati hasil hutan, maka sekarang ini masyarakat desa hutan sudah merasakan dan menikmati hasil hutan. Ini berdampak pada sikap dan opini masyarakat tentang Perhutani yang secara otomatis dapat mengubah citra (*image*) Perhutani di mata masyarakat. Apabila PHBM ini sudah dilaksanakan, maka pada akhir tahun kegiatan PHBM dievaluasi untuk dijadikan *output* bagi perusahaan.

Proses operasional PR ini hampir sama prosesnya dengan proses pengorganisasian dari Weick, di mana proses pengorganisasian bersifat evolusioner, dimulai dari proses pemeranan, seleksi, dan retensi. Tahap-tahap ini saling memengaruhi satu sama lainnya.

Kesimpulan penelitian ini secara spesifik adalah:

(1) Pelaksanaan tahap pengumpulan data dan penetapan permasalahan diawali dengan metode Pengkajian Desa Secara Partisipatif (PDP) untuk mengetahui kondisi dan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia yang ada di suatu wilayah. Dalam pelaksanaan metode ini, masyarakat desa hutan dilibatkan sebagai sarana pembelajaran dan pemberdayaan masyarakat, pihak Perhutani hanya memberikan masukan tentang sumberdaya hutan yang ada di wilayah tersebut. Apabila metode PDP telah dilakukan,

masyarakat desa hutan (kelompok tani hutan) melaporkan hasil kajiannya kepada pihak Perum Perhutani. Selain itu, ada dua metode informal lainnya yang digunakan dalam tahap ini, yaitu *key informant* (informan kunci) dan *community forum*. Informan kunci berasal dari tokoh masyarakat (*opinion leader*) atau petani/peternak yang mempunyai wawasan dan pengalaman tentang aktivitas sehari-hari di desa tersebut *Community forum* dan *focus groups* merupakan tim PDP desa, yang terdiri dari tokoh-tokoh masyarakat baik formal maupun informal, di mana kedua metode ini sama-sama bertujuan untuk mengumpulkan data di lapangan dan menetapkan suatu permasalahan.

(2) Tahap perencanaan dan pemrograman dilaksanakan berdasarkan hasil dari tahap sebelumnya, yaitu tahap pengumpulan data dan penetapan permasalahan. Tahap ini dimulai dengan kegiatan penyusunan rencana PHBM atau biasa disebut lokakarya, di mana lokakarya ini dimulai dari tahap: (a) Persiapan, mempersiapkan data-data yang diperoleh dari tim PDP dan penetapan waktu dan tempat lokakarya; (b) Pelaksanaan lokakarya, di mulai dari presentasi hasil tim PDP, pengorganisasian masalah, pengurutan prioritas masalah dan pendiskusian tentang pemilihan kegiatan serta pengisian rencana kegiatan; (c) Pembuatan program kegiatan berdasarkan hasil diskusi antara tim PDP dengan tim fasilitator. Dalam penelitian ini, karena lokasi penelitiannya di KPH Bandung Utara, maka peneliti mengikuti dan mengobservasi PHBM program hijau makanan ternak yang dilaksanakan di desa Lembah Harapan Jaya Lembang. Metode komunikasi yang digunakan dalam lokakarya ini adalah komunikasi langsung (*direct communication*) dan komunikasi tidak langsung (*indirect communication*), misalnya melalui media cetak atau media elektronik.

(3) Tahap aksi dan komunikasi merupakan pelaksanaan dari perencanaan dan pemrograman. Dalam pelaksanaan komunikasi di lapangan, humas, asper penyuluh, dan LSM

berperan sebagai fasilitator PHBM, di mana merekalah yang melakukan komunikasi dua arah secara timbal-balik dengan KTH (kelompok tani hutan). Ada beberapa strategi dan metode komunikasi yang digunakan dalam tahap ini, yaitu: (a) Ceramah yang menekankan adanya partisipasi aktif dari peserta; (b) Demonstrasi hasil teknologi; (c) Karyawisata, yaitu mempraktikkan hasil pengajaran untuk memotivasi anggota KTH; (d) Kunjungan ke rumah anggota KTH yang secara rutin dilakukan 1 minggu 1 kali untuk mendiskusikan permasalahan PHBM; (e) Mimbar sarsehan, yaitu forum musyawarah antara pihak Perhutani, pemerintah, dan KTH dalam menggulangi permasalahan PHBM yang secara rutin dilakukan 4 bulan 1 kali; (f) Kursus, yaitu proses pembelajaran bagi peternak atau petani yang diselenggarakan Perhutani secara rutin; (g) Pemberian penghargaan sebagai tanda ucapan terima kasih atau penghargaan kepada peternak atau petani; (h) Penyebaran brosur, folder, *leaflet*, dan majalah. Majalah *Rimba* dan *Bina* secara rutin diberikan kepada KTH 1 bulan 1 kali; (i) Diskusi, pertemuan tim fasilitator dengan anggota KTH untuk memecahkan persoalan yang mungkin sedang dihadapi oleh anggota KTH; (j) Temu karya, pertemuan antara peternak atau petani untuk bertukar pikiran dan pengalaman serta belajar atau saling mengajarkan suatu keterampilan dan pengetahuan yang diterapkan.

- (4) Tahap evaluasi dimulai pada tahap pelaporan, di mana laporan kegiatan PHBM dilakukan oleh tim implementasi desa dan KTH kepada Asper Penyuluh melalui Asper Lembang secara rutin setiap tanggal 5 setiap bulannya. Kemudian, dilaporkan kepada Administratur (ADM) KPH Bandung Utara setiap tanggal 10 setiap bulannya dan setiap tiga bulan Lembaga Masyarakat Desa Hutan (LMDH) dan Perhutani membuat laporan triwulan, lengkap dengan perkembangan dan permasalahan yang ada. Tahap monitoring dilakukan oleh Asper penyuluh, di mana setiap

bulannya dilaporkan kepada ADM KPH Bandung Utara. Tahap evaluasi dilakukan setiap 3 bulan 1 kali dan evaluasi menyeluruh dilakukan setiap akhir tahun seperti pada bulan Desember 2004, sekaligus membuat perencanaan untuk PHBM tahun 2005.

5.2 Saran

- (1) Dalam pelaksanaan PHBM, sebaiknya peran Humas lebih berfungsi sebagaimana mestinya, yaitu sebagai jembatan penghubung atau fasilitator bagi Perhutani dan masyarakat, di mana Humas harus dapat menyampaikan kebijakan perusahaan kepada publik dan menyampaikan opini publik kepada manajemen perusahaan. Sekarang ini, peran Humas di Perum Perhutani hanya sebagai *journalist in recident*, artinya hanya menjalankan peran jurnalis perusahaan, di mana Humas tidak diberi wewenang untuk menjalankan perannya sebagaimana mestinya sehingga Humas Perum Perhutani tidak berkembang. Humas tidak memunyai akses langsung dengan pimpinan perusahaan dan Humas hanya menjalankan pekerjaannya berdasarkan perintah dari pimpinan.
- (2) Sekarang ini tim fasilitator yang banyak berhubungan langsung dengan masyarakat desa hutan (KTH) adalah LSM Bina Mitra, sebaiknya yang berperan banyak sebagai tim fasilitator adalah Humas. Karena dengan seringnya berinteraksi langsung dengan KTH maka Humas akan lebih banyak mengetahui opini-opini masyarakat desa hutan untuk langsung disampaikan kepada manajemen Perhutani dan juga dapat langsung menyampaikan kebijakan-kebijakan Perhutani kepada masyarakat desa hutan.

Daftar Pustaka

Cutlip, Center, and Broom. 1985. *Effective Public Relations*. Edisi Ketujuh, New Jersey: Prentice-Hall, Inc, Englewood Cliffs.

-
- Effendy, Onong U. 2003. *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- . 1999. *Hubungan Masyarakat Suatu Studi Komunikologis*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fisher, Aubrey. 1978. *Teori-Teori Komunikasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Hancock, Alan. 1981. *Communication Planning for Development: an Operational Framework*. Paris: Unesco.
- Iriantara, Yosol. 2004. *Community Relations Konsep dan Aplikasinya*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Jefkins, Frank. 1995. *Public Relations*, Edisi Keempat. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Koentjaraningrat. 1991. *Pengantar Ilmu Antropologi*. Jakarta: PT. Citra Aditya Bakti.
- LittleJohn, Stephen W. 1996. *Theories of Human Communication*, Sixth Edition. New Mexico: Wodsworth Publishing Company.
- Miller, Katherine. 2001. *Communication Theories, Perspective, Process, and Context*. United States of America: The McGraw-Hill Companies.
- Moleong, Lexy. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, Deddy. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, S. 1996. *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Nisjar, Kahri, dan Winardi. 1997. *Teori Sistem dan Pendekatan Sistem dalam Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Pace, R. Wayne dan Faules, Don F. 2000. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Putra, I Gusti Ngurah. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta: Penerbit Universitas Atmajaya.
- Rachnadi, F. 1994. *Public Relations dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: Pustaka Utama, Gramedia.
- Ruslan, Rosadi. 2003. *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- . 1998. *Manajemen Humas dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- . 1995. *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soemirat, Soleh, dan A, Elvinaro. 2003. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Winardi. 1999. *Teori Sistem dan Analisis Sistem*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Yin, Robert K. 2002. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yulianita, Neni. 2003. *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung: Pusat Penerbit Universitas LPPM Unisba.
- Sumber lain:**
- Ananto, Elizabeth Goenawan. 1999a. *Carrer in Public Relations*, Makalah, Seminar Dua Hari Membangun Reputasi Melalui Strategi PR yang Efektif. Auditorium Gd. Peternakan Kampus Pertanian, Universitas Trisakti, Jakarta.
- . 1999b. *Paradigma Baru Kehumasan Dalam Era Globalisasi*, Makalah, Konvensi Nasional Humas, Hotel Patra Jasa. Semarang:
- Cakram Komunikasi, Edisi Maret 2002, *Humas BUMN*.
- Indonesian Corruption Watch (ICW) dan Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI), 03 April 2003, *Mengecat Rumah Keropos: Krisis Hutan Jawa dan Inefisiensi Perum Perhutani*, Makalah.

- Kartikasari, 1996, *Peranan Public Relations dalam Menyelesaikan Publik Internal*, Thesis, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Kompas, 03 Januari 2004, *Banjir Air, Banjir Reformasi*.
- , 04 Juli 2001, *98 Persen Kasus Pencurian Kayu Tanpa Tersangka*.
- , 08 Mei 2001, *Akibat penjarahan Hutan Tahun 2000 Negara Dirugikan Rp 586 Milyar*.
- Perum Perhutani, 1999, *Pedoman Pengkajian Desa Secara Partisipatif di Perum Perhutani*, Jakarta.
- , 2003, *Strategi Bisnis KPH Bandung Utara Tahun 2004 – 2008*, Bandung.
- Pikiran Rakyat, 19 Mei 2004, *Karyawan Perhutani Demo*
- , 17 Januari 2004, *Proyek Reboisasi Dihentikan*
- , 07 Oktober 2003, *Tim Kerusakan Hutan Dibentuk*.
- , 09 September 2003, *Kemenangan Warga Mandalawangi Atas Perhutani Tak Semudah membalikan Telapak Tangan*.
- Suara Karya, 26 Januari 2005, *Mengelola Hutan Tanpa Merusak*.
- Tempo, 18 Mei 2004, *Serikat Pekerja Perhutani Berunjuk Rasa*.
- Yulianita, Neni, 2001, *Pengaruh Kepemimpinan Manajer Public Relations terhadap Kualitas Manajemen PR dan Korelasinya dengan Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan (Suatu Studi pada BUMN yang Mempunyai PR Melembaga di DKI Jakarta dan Jawa Barat, Disertasi, Pascasarjana Universitas Padjadjaran, Bandung*.
