

Manajemen Krisis Humas (Perum BULOG) dalam Kasus *Demurrage* Impor Beras

Syalwa Juliyanti ^{1*}, Vilya Dwi Agustini ², Wininda Qusnul Khotimah ³

^{1*,2,3} Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Indonesia.

Email: shalwajuliyanti@uhamka.ac.id ^{1*}, vilyadwi@uhamka.ac.id ², winyinda@uhamka.ac.id ³

Histori Artikel:

Dikirim 3 Desember 2024; *Diterima dalam bentuk revisi* 20 Desember 2024; *Diterima* 1 Januari 2025; *Diterbitkan* 10 Januari 2025. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Ketika terjadi krisis dalam sebuah perusahaan, posisi Humas menjadi sentra bagaimana perusahaan mengambil tindakan dalam menjaga reputasi dan citra positif yang dimilikinya. Beberapa waktu lalu Perum BULOG sempat mengalami sorotan dalam kasus demurrage impor beras. Metode kelitatif deskriptif digunakan sebagai penelitian dengan pengumpulan data berupa observasi partisipatif, wawancara mendalam dan kajian pustaka. Hasil penelitian menemukan Perum BULOG berupaya menghadapi krisis ini dengan memberikan penjelasan terbuka kepada publik dan pemangku kepentingan terkait penyebab kasus demurrage impor beras serta langkah-langkah mitigasi yang telah dan akan dilakukan.

Kata Kunci: Manajemen Krisis; Demurrage; Perum BULOG.

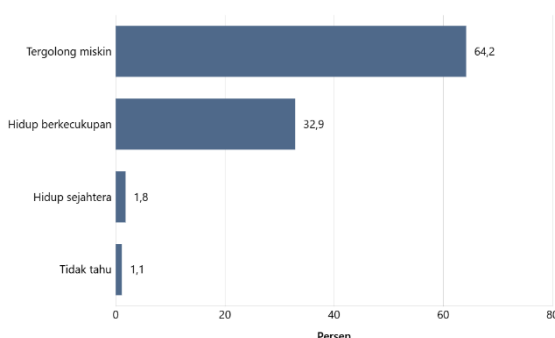
Abstract

When a crisis occurs in a company, the position of Public Relations becomes the center of how the company takes action to maintain its reputation and positive image. Some time ago, Perum BULOG was in the spotlight in the case of rice import demurrage. The descriptive qualitative method was used as a research with data collection in the form of participatory observation, in-depth interviews and literature reviews. The results of the study found that Perum BULOG attempted to deal with this crisis by providing an open explanation to the public and stakeholders regarding the causes of the rice import demurrage case and the mitigation steps that have been and will be taken.

Keyword: Crisis Management; Demurrage; Perum BULOG.

1. Pendahuluan

Krisis *demurrage* yang terjadi di Perum BULOG mencakup penyalahgunaan alur administrasi dalam proses impor beras. Dampaknya adalah kerugian yang dialami petani akibat harga gabah yang rendah karena kelebihan pasokan (*over-supply*), sehingga menyulitkan petani dalam menutupi biaya produksi. Berdasarkan survei oleh databoks.katadata.co.id, sebanyak 64,2% petani beras di Indonesia masih tergolong miskin. Kerugian ini sering kali dipengaruhi oleh faktor struktural di pasar, kebijakan, serta kondisi lingkungan yang tidak mendukung. Menurut Badan Pangan Nasional (BAPANAS), permintaan pangan bersifat dinamis, dipengaruhi oleh peningkatan pendapatan per kapita dan preferensi masyarakat. Dalam hal ini, pengelolaan ketersediaan dan keterjangkauan pangan menjadi aspek penting untuk memenuhi dinamika permintaan yang terus berubah (Suryana, 2014).



Gambar 1. Data Final “Kesejahteraan Petani Beras di Indonesia (Februari 2024)” (databoks.katadata.co.id)

Demurrage adalah batas waktu pemakaian peti kemas di pelabuhan (*container yard*) yang tercantum dalam kontrak (Suyuti, 2024). Kontrak biasanya menetapkan waktu tertentu yang disebut *laytime*, yaitu durasi yang diizinkan untuk proses bongkar muat tanpa biaya tambahan. Sebagai perusahaan logistik pangan milik negara, Perum BULOG memiliki peran penting dalam memastikan ketahanan pangan nasional (BULOG, 2024b). Perum BULOG tidak hanya menyimpan cadangan pangan, tetapi juga bertanggung jawab atas impor beras yang didistribusikan ke wilayah yang kekurangan pangan. Ruang lingkup bisnis Perum BULOG mencakup usaha logistik, survei dan pemberantasan hama, penyediaan karung plastik, perdagangan komoditas pangan, dan usaha eceran. Selain itu, BULOG melaksanakan tugas menjaga Harga Dasar Pembelian gabah, menstabilkan harga pangan, serta menyalurkan bantuan sosial dan mengelola stok pangan nasional (BULOG, 2024b). Tanggung jawab Humas BULOG tidak hanya terbatas pada komunikasi, tetapi mencakup seluruh karyawan yang berperan dalam memastikan kelancaran alur kerja, mulai dari penerimaan hingga distribusi beras dan administrasi impor. Setiap karyawan didorong untuk memastikan tidak adanya kehilangan dokumen selama proses impor. Peran Humas sangat penting dalam menjaga hubungan dengan masyarakat dan membangun citra positif BULOG di tengah krisis.

Pada 3 Juli 2024, Studi Demokrasi Rakyat (SDR) dan BAPANAS melaporkan kasus *demurrage* sebesar Rp294,5 miliar akibat kesalahan alur administrasi. Kerugian ini menyebabkan pemborosan anggaran di Perum BULOG. Menurut mantan Direktur Utama BULOG, Bapak Bayu Krisnamurthi, keterlambatan ini merupakan risiko operasional dalam menangani komoditas impor, misalnya disebabkan cuaca buruk atau kepadatan di pelabuhan. Dalam rapat dengan Komisi IV DPR, telah dibahas negosiasi dengan pihak Pelindo untuk mengurangi beban biaya ini. Penyelidikan KPK mengungkapkan bahwa laporan terkait kasus ini masih akan diperbarui setelah tiga bulan penyelidikan (Alam, 2024). Krisis adalah keadaan yang tidak terduga yang dapat menyebabkan kerugian besar jika tidak ditangani dengan baik. Manajemen krisis melibatkan serangkaian langkah, mulai dari persiapan, pelaksanaan, hingga evaluasi, untuk memitigasi dampak negatif pada reputasi organisasi (Irabella & Chatamallah, 2021).

Humas berperan penting dalam memulihkan reputasi perusahaan melalui penyampaian informasi yang kredibel kepada publik. Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya celah yang perlu dijangkau. Misalnya, penelitian Wardiman & Amanag (2022) berfokus pada sektor keuangan sehingga hasilnya sulit diterapkan pada sektor pangan. Penelitian Salma (2020) menyoroti peran media digital tanpa membahas adaptasi teknologi secara spesifik. Adapun penelitian Igenes Ambarwati *et al.* (2023) membatasi analisisnya pada faktor internal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk melengkapi kekurangan tersebut dengan mengeksplorasi strategi manajemen krisis di Perum BULOG dalam kasus *demurrage* melalui pendekatan kualitatif, wawancara mendalam, dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan *Risk and Crisis Communication Management Theory* yang dijelaskan oleh Matthew Seeger dalam buku *Theories of Human Communication* karya Stephen W. Littlejohn (Littlejohn & Foss, 2017). Terdapat delapan elemen utama teori ini, yaitu *prevention, preparation, response, learning, honesty and openness, collaboration with credible sources, media management, dan empathy*.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk memahami peristiwa sosial dan pandangan individu terhadap suatu kejadian. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menitikberatkan pada makna yang terkandung dalam interaksi manusia atau peristiwa tertentu (Waruwu, 2024). Oleh karena itu, pendekatan ini dianggap relevan dalam analisis manajemen krisis Humas yang sering kali melibatkan komunikasi, persepsi publik, dan dinamika sosial. Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah *case study*. Menurut Yin (2018) dalam bukunya *The Sixth Edition: Case Study Research and Applications*, metode *case study* merupakan eksposisi literatur atau praktik yang bertujuan untuk menggambarkan fenomena tertentu pada individu, kelompok, atau organisasi dalam konteks dunia nyata. Metode ini membantu peneliti menjelaskan fenomena kompleks dengan mendalam. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif dengan manajer Humas dan karyawan Humas yang memahami situasi krisis yang diteliti. Wawancara bertujuan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang berhasil dilakukan, kendala yang dihadapi, serta peluang perbaikan di masa mendatang. Observasi dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh mencerminkan situasi aktual. Data yang terkumpul kemudian dianalisis untuk memberikan gambaran yang jelas dan terperinci tentang manajemen krisis Humas.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

3.1.1 Perum BULOG dalam Kasus *Demurrage* Impor Beras

Perum BULOG, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), memiliki peran strategis dalam menjaga ketahanan pangan nasional, termasuk melalui impor beras. Namun, kegiatan ini sering kali menimbulkan kontroversi terkait harga dan kualitas beras yang berimbas pada petani lokal. Keterlambatan distribusi atau kasus seperti *demurrage* impor beras menjadi tantangan signifikan yang memengaruhi efisiensi operasional BULOG. Peran Humas tidak hanya terbatas pada penyampaian pesan, tetapi juga mencakup pembinaan dan pemeliharaan hubungan positif antara organisasi dan lingkungan eksternalnya. Selain menyampaikan informasi, Humas berupaya menciptakan pemahaman dan kerja sama yang saling menguntungkan di antara para pemangku kepentingan (Putri, 2024). Dalam *demurrage*, Humas BULOG memegang peranan penting dalam membangun citra positif perusahaan, mengelola opini publik, dan menyampaikan informasi yang akurat kepada masyarakat serta pihak terkait. Meski demikian, *demurrage* yang melibatkan biaya keterlambatan bongkar muat di pelabuhan menjadi tantangan besar, baik secara operasional maupun manajerial, sehingga menciptakan sorotan negatif terhadap kinerja BULOG.



Gambar 2. Data Privasi

Humas BULOG harus proaktif dalam menjalin komunikasi dengan media massa untuk memastikan bahwa pemberitaan yang beredar tetap objektif dan tidak merugikan citra perusahaan. Dengan pengelolaan krisis yang profesional, Humas dapat membantu BULOG mempertahankan kepercayaan publik sekaligus memastikan keberlanjutan perannya sebagai pengelola pangan nasional.

3.1.2 Komponen Manajemen Krisis Humas Perum BULOG

Wawancara dengan dua informan, ARS dan EMS, yang menjabat sebagai Manajer dan Karyawan Humas di Perum BULOG, memberikan wawasan mengenai strategi manajemen krisis yang diterapkan. Berdasarkan teori *Risk and Crisis Communication Management* yang dikemukakan oleh Littlejohn dan Foss (2017), terdapat delapan elemen utama yang dianalisis dalam konteks krisis *demurrage* impor beras, yaitu:

1) *Prevention*

Humas BULOG memiliki pemahaman mendalam terkait klasifikasi media dan tanggung jawab operasional dalam krisis. ARS menjelaskan, “Di Kementerian BUMN, terdapat klasifikasi media *tier 1*, *tier 2*, dan *tier 3*. Dalam kasus *demurrage*, keterlibatan pihak seperti BULOG sebagai penyedia komoditas sangatlah penting” (ARS, 2024). Mekanisme komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi yang cepat dan akurat, sehingga respons dapat lebih terkoordinasi (Budiman, 2024).

2) *Preparation*

Persiapan melibatkan peran *spokesperson* perusahaan. ARS menyatakan, “Direktur Utama atau Direksi menjadi *corong* utama untuk menjelaskan kasus ini ke media, memastikan pemberitaan negatif dapat diminimalkan” (ARS, 2024). Strategi komunikasi Humas mendukung penciptaan citra perusahaan yang baik, menjaga hubungan dengan pemangku kepentingan, dan mendukung tujuan bisnis (Raida *et al.*, 2024).

3) *Response*

Respon cepat terhadap isu sangat penting untuk menghindari kerusakan citra perusahaan. ARS menyebutkan, “Diskusi dengan media terkait isu-isu *demurrage* terus dilakukan agar operasional BULOG tetap terlihat berjalan baik di mata masyarakat” (ARS, 2024). Tanggapan yang lambat dapat menimbulkan keraguan publik dan memperpanjang dampak negatif (Raida *et al.*, 2024).

4) *Learning*

Tahap evaluasi mencakup *media monitoring* untuk memantau eskalasi pemberitaan. ARS mengungkapkan, “Kami memantau pemberitaan media untuk mengidentifikasi potensi masalah dan memperkuat tim agar tidak ada pelanggaran” (ARS, 2024). *Media monitoring* memungkinkan klarifikasi dini dan mitigasi dampak dari pemberitaan negatif (Raida *et al.*, 2024).

- 5) *Best practice is to communicate messages related to the risk or crisis with honesty, candor, and openness*
EMS menjelaskan bahwa transparansi menjadi prioritas Humas BULOG. “Komunikasi kami dengan masyarakat tetap terbuka, dan setiap pertanyaan akan dijawab sesuai aturan perusahaan” (EMS, 2024). Transparansi memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolaan sumber daya publik (Heryansah *et al.*, 2024).
- 6) *Best practice is to coordinate and collaborate with credible sources*
Tim Humas BULOG menyediakan informasi terkini untuk Direksi, yang menjadi bahan diskusi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti Kementerian BUMN dan Komisi IV DPR (EMS, 2024).
- 7) *Best practice is to meet the needs of the media and provide good access to them as well*
Humas BULOG menjalin komunikasi intensif dengan media melalui grup *WhatsApp* FORWABUL. Melalui grup ini, Sekretaris Perusahaan atau Direksi dapat memberikan pernyataan langsung kepada media (EMS, 2024).
- 8) *Best practice is to communicate with empathy, concern, and compassion*
EMS menyoroti pentingnya empati dalam mengelola krisis untuk meminimalkan dampak buruk terhadap reputasi perusahaan. “Pemberitaan negatif yang meluas dapat menurunkan pendapatan perusahaan dan mencoreng citra BULOG” (EMS, 2024).

3.2 Pembahasan

Perum BULOG menghadapi tantangan signifikan dalam kasus *demurrage* impor beras yang disebabkan oleh kendala administrasi dan operasional, seperti keterlambatan bongkar muat di pelabuhan. Masalah ini tidak hanya menciptakan kerugian finansial tetapi juga berpotensi merusak citra publik BULOG sebagai lembaga pengelola pangan nasional yang andal (Alam, 2024). Meski demikian, BULOG telah berupaya mengatasi dampak krisis melalui penerapan strategi manajemen krisis yang melibatkan delapan elemen *Risk and Crisis Communication Management Theory*. Dalam tahap pencegahan dan persiapan, BULOG berupaya memitigasi risiko melalui pemetaan tanggung jawab operasional dan komunikasi media. Namun, seperti yang disampaikan oleh ARS, masih terdapat kelemahan pada koordinasi operasional yang mengakibatkan terjadinya kasus ini (ARS, 2024). Hal ini menunjukkan perlunya langkah pencegahan yang lebih matang, sebagaimana direkomendasikan oleh Budiman (2024), bahwa pencegahan berbasis analisis risiko dapat meminimalkan terjadinya krisis. Respons cepat terhadap isu *demurrage* menjadi salah satu strategi yang menonjol. BULOG menggunakan juru bicara untuk memberikan informasi kepada publik secara transparan dan memastikan media massa mendapatkan fakta yang akurat (BULOG, 2024a). Langkah ini sesuai dengan prinsip keterbukaan yang diuraikan oleh Heryansah *et al.* (2024), di mana transparansi dapat memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi selama krisis berlangsung. Selain itu, BULOG juga melakukan evaluasi melalui *media monitoring* untuk memahami persepsi publik dan menyesuaikan strategi komunikasi.

Menurut ARS, proses ini membantu perusahaan mengidentifikasi potensi pemberitaan negatif dan memberikan klarifikasi jika diperlukan (ARS, 2024). Tahap evaluasi ini mencerminkan pentingnya pembelajaran dari krisis untuk memperbaiki manajemen ke depan, sebagaimana ditekankan oleh Raida *et al.* (2024). Komunikasi yang dilakukan BULOG juga menonjolkan pendekatan empatik dan terbuka. EMS menjelaskan bahwa semua pertanyaan masyarakat dijawab sesuai kebijakan yang ada untuk menjaga kepercayaan publik (EMS, 2024). Komunikasi yang penuh empati ini selaras dengan temuan Igenes Ambarwati *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa pendekatan empatik dapat memperkuat hubungan antara organisasi dan publik selama krisis. Secara keseluruhan, strategi yang diterapkan BULOG telah menunjukkan upaya yang signifikan dalam mengelola krisis, meskipun terdapat ruang untuk peningkatan, terutama pada tahap pencegahan dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi administrasi.

4. Kesimpulan

Manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas Perum BULOG dalam menghadapi kasus *demurrage* impor beras menunjukkan pentingnya penerapan strategi komunikasi yang cepat, akurat dan transparan. Krisis *demurrage* impor beras menjadi pembelajaran penting bagi Humas Perum BULOG dalam mengelola krisis di sektor logistik. Evaluasi pasca-krisis menunjukkan bahwa penguatan sistem komunikasi internal, koordinasi antar-lembaga dan peningkatan transparansi adalah langkah strategis untuk menghindari kasus serupa di masa depan. Dengan menerapkan pendekatan manajemen krisis yang komprehensif, Perum BULOG mampu meminimalkan dampak krisis sekaligus menjaga reputasi perusahaan. Perum BULOG berupaya menghadapi krisis ini dengan memberikan penjelasan terbuka kepada publik dan pemangku kepentingan terkait penyebab kasus *demurrage* serta langkah-langkah mitigasi yang telah dan akan dilakukan.

5. Daftar Pustaka

- Ambarwati, I., Mirza, M., Suseno, A., & Alamsyah, A. (2024). Peran Public Relations dalam Mengatasi Manajemen Krisis: Studi Kasus Public Relations Officer Lion Air Group. *MASMAN: Master Manajemen*, 2(1), 18-26. <https://doi.org/10.59603/masman.v2i1.256>.
- Budiman, A. (2024). PENGEMBANGAN MODEL MANAJEMEN KRISIS DALAM PENDIDIKAN ISLAM PERSIAPAN DAN TANGGAPAN TERHADAP BENCANA DAN KRISIS SOSIAL. *UNISAN JURNAL*, 3(2), 850-861.
- Heryansah, J., & Iqbal, M. (2024). HUBUNGAN AKUNTABILITAS, TRANSPARANSI DAN KUALITAS PELAYANAN PENGELOLA ZAKAT TERHADAP LOYALITAS MUZAKKI (Studi Pada Lembaga Inisiatif Zakat Indonesia Perwakilan Sumsel). *Journal of Multidiscipline and Equality*, 1(1), 54-62.
- Irabella, L., & Chatamallah, M. (2021). Manajemen Krisis Public Relations PT. X Kota Pekanbaru pada Pengunduran Haji dan Umrah di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Riset Public Relations*, 130-135. <https://doi.org/10.29313/jrpr.v1i2.420>.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2010). *Theories of human communication*. Waveland press.
- Muhammad Suyuti, M. S. (2024). *ANALISIS PENYANDARAN MV. MUTLA LADJONI 9 DI PELABUHAN BADAS NUSA TENGGARA BARAT* (Doctoral dissertation, Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar).
- Putri, D. N. (2024). *STRATEGI HUMAS PERUSAHAAN BULOG DALAM MENGELOLA INFORMASI KETAHANAN PANGAN* (Doctoral dissertation, Universitas Nasional).
- Raida, A. M., Salsabilla, S., Mansoer, F. K., & Patrianti, T. (2024). Peran Manajemen Public Relations PT. Airasia Indonesia Tbk. dalam Mempertahankan Citra Perusahaan. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 7865-7878. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i1.8775>.
- Salma, A. N. (2018). Strategi Komunikasi Krisis pada Era Digital: Penggunaan Internet Dari Sebelum Hingga Sesudah Krisis. *Jurnal Penelitian Pers Dan Komunikasi Pembangunan*, 22(1), 19-36.
- Sari, R. K. (2014). Analisis impor beras di Indonesia. *Economics Development Analysis Journal*, 3(2). <https://doi.org/10.15294/edaj.v3i2.3838>.

- Suryana, A. (2014). Menuju ketahanan pangan indonesia berkelanjutan 2025: tantangan dan penanganannya. In *Forum Penelitian Agro Ekonomi* (Vol. 32, No. 2, pp. 123-135). <https://doi.org/10.21082/fae.v32n2.2014.123-135>.
- Wardiman, I. G., & Amanah, S. (2022). Manajemen Krisis: Komunikasi Krisis Dalam Public Relations Pada Bank Indonesia. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 11(1), 503-511. <https://doi.org/10.34308/eqien.v11i1.691>.
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan penelitian kualitatif: Konsep, prosedur, kelebihan dan peran di bidang pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198-211.
- Wijayanti, S., Candra, S., & Sarjono, H. (2011). Analisis persediaan beras nasional dalam memenuhi kebutuhan beras nasional pada Perusahaan Umum Bulog. *The Winners*, 12(1), 82-96. <https://doi.org/10.21512/tw.v12i1.686>.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications.