

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan milik negara maupun swasta, peran PR (*Public Relations*) atau yang di Indonesia lebih dikenal dengan sebutan Humas (Hubungan Masyarakat) sangat penting bagi perusahaan. Sekarang ini masyarakat tidak hanya melihat hasil atau produk yang dihasilkan oleh perusahaan untuk mereka konsumsi, tetapi masyarakat pun semakin menjadi sangat kritis untuk melihat bagaimana citra dan reputasi perusahaan. Dapat dikatakan era sekarang ini merupakan era *Image War* (perang citra), dimana citra serta dukungan dan simpati publik suatu perusahaan merupakan faktor yang sangat mempengaruhi eksistensi perusahaan di dunia bisnis. Oleh sebab itu peran PR menjadi suatu keharusan bagi perusahaan

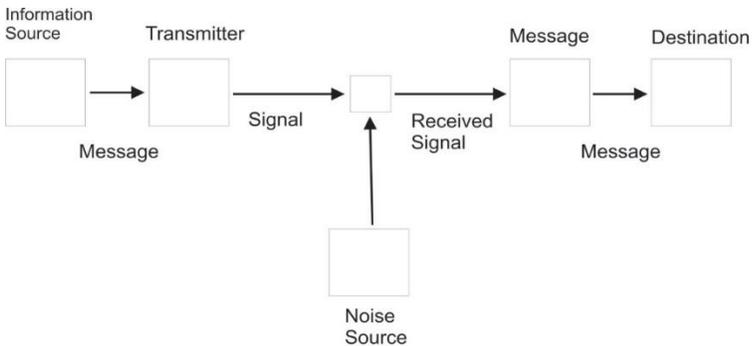
Sama halnya dengan yang dikatakan oleh Scott M. Cutlip (2006, p.6)

“Public Relations adalah fungsi manajemen yang membangun dan mempertahankan hubungan yang baik dan bermanfaat antara organisasi dengan publik yang mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan organisasi tersebut. Seorang *Public Relations* haruslah menciptakan hubungan yang baik dengan publiknya, baik *public internal* maupun *eksternal*. Hubungan baik itu harus tetap dipelihara dan dibina dalam kaitannya dengan kepercayaan publik dan dalam rangka menimbulkan pengertian bersama serta hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak.” (Cutlip, 2004).

Public Relations juga memiliki beberapa kegiatan/program agar dapat menjalankan tugasnya dalam menciptakan hubungan yang baik dengan publiknya. Kegiatan-kegiatan tersebut yaitu meliputi hubungan dengan public internal (karyawan, para manajer, top management dan para pemegang saham) dan dengan public eksternal (pers, komunitas, pendidik, distributor, pemasok, pemerintah, konsumen). Selain itu, ruang lingkup pekerjaan PR juga dapat meliputi publisitas, *advertising*, *press agency*, *public affairs*, *lobbying*, manajemen isu-krisis, dan hubungan investor.

Salah satu kegiatan yang dilakukan oleh PR menurut Lattimore dalam bukunya yang berjudul *Public Relations Profesi dan Praktik* (2010, p. 239) adalah Hubungan internal (*internal relations*), yang meliputi kegiatan komunikasi karyawan suatu perusahaan. Komunikasi karyawan juga sering disebut dengan hubungan karyawan atau *employee relations*, yang mempunyai tujuan untuk menciptakan dan memelihara system komunikasi internal antara pemilik perusahaan dengan para karyawan. Garis komunikasi yang dilakukan adalah dengan cara komunikasi dua arah, yaitu semua karyawan berpartisipasi secara bebas dalam sebuah pertukaran informasi.

Komunikasi antara perusahaan dan karyawan yang terjadi dalam organisasi ini juga tidak luput dari adanya gangguan-gangguan atau yang sering disebut noise. Seperti yang dikemukakan oleh Shannon dan Weaver dalam model komunikasinya *noise* merupakan setiap rangsangan tambahan dan sifatnya tidak dikehendaki yang dapat mengganggu kecermatan pesan yang disampaikan.



Bagan I.1: Model Komunikasi Shannon dan Weaver

Sumber: Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Jakarta: 2010, hlm. 149

PT Perkebunan Nusantara X atau yang sering disebut dengan PTPN X sebagai perusahaan penghasil gula terbesar di Indonesia pun juga pernah mengalami gangguan terhadap proses komunikasi yang berada di dalam perusahaannya. Gangguan proses komunikasi ini terjadi pada tingkatan komunikasi dari pihak manajemen kepada para karyawan dalam bentuk rumor¹ yang beredar pada tingkat karyawan. Akibat dari adanya rumor tersebut, munculnya aksi demo mogok kerja yang dilakukan oleh para karyawan PG Meritjan Kediri.

Pada 4 Juli 2014, muncul pemberitaan di beberapa media cetak maupun media online yang menuliskan pemberitaan terkait aksi mogok kerja yang dilakukan oleh karyawan pabrik gula (PG) Meritjan², salah satu pabrik unit usaha perusahaan dari PT Perkebunan

¹ Rumor merupakan informasi yang berkembang dengan berbagai versi yang tidak jelas siapa sumbernya, tidak jelas siapa yang pertama kali menyampaikannya dan tidak jelas apakah informasi tersebut mengandung kebenaran (factual) atau tidak (Kriyantono, 2012, p. 195)

² Pabrik Gula (PG) Meritjan merupakan salah satu pabrik diantara 11 pabrik gula terbesar di wilayah Jawa Timur yang dimiliki oleh PT Perkebunan Nusantara X, yang telah berdiri sejak zaman penjajahan Belanda dan kini berada di Kelurahan Meritjan, Kecamatan Mojojoto, Kota Kediri. PG Meritjan ini memiliki kapasitas giling sebesar 2.800 TDC (Thrive in Harmony: Berkembang Dalam Keselarasan, 2013).

Nusantara X. Demo mogok kerja ini, diikuti oleh kurang lebih 300 orang karyawan. Berdasarkan wawancara dengan asisten manager bagian humas dan umum, Agus Siswo Laksono (wawancara, 20 Januari 2015), karyawan yang menjadi peserta demo merupakan para karyawan yang berstatus karyawan PKWT³ (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu)

Masih menurut Agus, para karyawan PG tersebut memutuskan untuk berkumpul dan berorasi di jalan dengan tujuan menuntut adanya kenaikan gaji dari pihak manajemen pabrik. Para demonstran meminta agar gaji yang mereka terima mengikuti standar UMR kota Surabaya sebesar 2,4 juta rupiah, karena PG Meritjan merupakan unit usaha yang dimiliki oleh PTPN X yang berada di Surabaya sehingga gaji mereka harus mengikuti standar UMR Surabaya. Selain itu, tuntutan para karyawan juga berisikan permintaan agar perusahaan memberi mereka uang THR (Tunjangan Hari Raya) karena mereka mendapat informasi bahwa pihak manajemen tidak akan memberikan mereka uang THR. Bukan hanya itu saja, para karyawan tersebut juga meminta agar mendapatkan hak yang sama dengan para karyawan yang berstatus karyawan tetap, seperti meminta gula icip-icip⁴.

Aksi mogok kerja ini diawali dengan berkumpulnya seluruh karyawan dan pekerja PG Meritjan di depan lokasi pabrik. Para

³ Para karyawan ini tidak berstatus berkerja tetap di PG Meritjan, mereka hanyalah para pekerja yang berstatus musiman atau bisa dibilang mereka hanya akan berkerja ketika PG ini mempunyai kegiatan untuk menggiling tebu. Selepas penggilingan tebu tersebut para pekerja ini hanyalah seorang pengangguran. Masa perjanjian kerja biasanya hanya berjalan selama 6 bulan.

⁴ Gula icip-icip merupakan istilah di PG Meritjan yang berupa gula hasil kegiatan penggilingan tebu yang boleh dibawa pulang oleh para karyawan dalam jumlah tertentu dengan membayar separuh harga.

demonstran ini membawa satu buah mobil *pick up* yang berisi pengeras suara. Mereka menganggap dengan menggunakan pengeras suara yang mereka bawa, tuntutan mereka kepada pabrik dapat didengar dan dipenuhi. Mogok kerja ini mulai berlangsung sejak sekitar pukul 05.30 WIB hingga siang hari menjelang sholat Jumat. Pagi itu para karyawan meninggalkan mesin-mesin penggiling tebu dalam keadaan menyala tanpa ada yang bertanggung jawab. Dampak dari mogok kerja ini membuat para karyawan yang berstatus karyawan tetap, ikut turun ke pabrik untuk membantu proses pengolahan tebu menjadi gula semampu mereka dan meninggalkan pekerjaan administrasi yang sedang mereka kerjakan.

Dalam salah satu pemberitaan yang muncul di salah satu media online (beritajatim.com) menuliskan hasil wawancaranya dengan salah satu karyawan PKWT yang turut serta dalam demo mogok kerja, Samsoe, ia mengatakan bahwa mereka, para karyawan, memutuskan untuk melakukan aksi mogok kerja ini karena mereka ingin minta supaya gaji yang mereka terima dinaikkan berdasarkan UMR Surabaya bukan mengikuti UMK Kediri yang dibawah UMR Surabaya. Para demonstran menuntut upah yang mereka terima selanjutnya harus sama dengan upah yang diterima oleh karyawan yang berstatus sama di wilayah Surabaya, Sidoarjo dan Mojokerto sebesar Rp. 2,4 Juta per bulan. Selama ini mereka hanya mendapatkan gaji sebesar Rp. 1,165 Juta per bulanannya.

Parahnya lagi dalam wawancara dengan Agus (wawancara, 20 Januari 2015), ia mengatakan bahwa kemarahan dari para karyawan yang berdemo tersebut sempat memuncak sehingga diperlukan keamanan yang ekstra di area pabrik gula Meritjan. Para karyawan yang berdemo minta agar mereka ditemui langsung oleh

General Manager (GM) PG, DD Poerwantono. Demi keamanan pabrik, GM PG meminta perwakilan dari para karyawan sebanyak 30 orang, tetapi permintaan dari pihak manajemen tidak disambut baik oleh para karyawan. GM PG pun menawarkan untuk meminimalisir jumlah perwakilan menjadi 20 orang, dengan maksud agar lebih mudah mendengar aspirasi mereka. Tetapi sama halnya dengan permintaan pertama, permintaan kedua yang diajukan pihak manajemen pun tidak ditanggapi oleh para karyawan yang sedang mogok kerja.

Terjadinya demo dari para karyawan berstatus PKWT pabrik gula Meritjan di Kediri, peneliti berpendapat bahwa kejadian tersebut merupakan krisis perusahaan⁵ yang mempunyai potensi mempengaruhi citra PTPN X sebagai induk perusahaan dari Pabrik Gula Meritjan. Sama halnya dengan yang dikatakan Rachmat Kriyantono (2012, p. 171) bahwa setiap krisis mempunyai potensi mempengaruhi citra organisasi, khususnya jika krisis tersebut berkembang menjadi bencana yang mempunyai dampak luas bagi masyarakat.

Masalah demo mogok kerja ini menjadi sangat penting diperhatikan oleh perusahaan karena selain akan berimbas negatif bagi kinerja karyawan juga akan menyebabkan citra yang buruk sama halnya dengan yang dikatakan oleh Kriyantono bahwa reputasi organisasi dapat menurun drastis dan membuat organisasi menjadi

⁵ Krisis merupakan suatu masa yang kritis berkaitan dengan suatu peristiwa yang kemungkinan pengaruhnya negatif terhadap organisasi. Krisis perusahaan mempunyai beberapa karakteristik, yaitu: (1) Peristiwa yang spesifik, seperti demonstrasi karyawan atau krisis yang menerpa produknya. (2) Krisis bersifat tidak diharapkan dan dapat terjadi setiap saat. (3) Krisis menciptakan ketidakpastian informasi. (4) Menimbulkan epanikan. (5) Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi. (6) Berpotensi menimbulkan konflik (Kriyantono, 2012, pp. 173-176).

objek kritikan dan cemoohan masyarakat. Akibatnya, organisasi tersebut akan mengalami kerugian besar, seperti menurunnya tingkat penjualan, modal, keuntungan, nilai saham, dan rasa percaya diri (Kriyantono, 2012, p. 171). Terlebih apabila para awak media juga ikut serta mengambil bagian didalam krisis tersebut sehingga muncul pemberitaan di media massa, seperti contoh berita dibawah ini



Gambar I.1: Pemberitaan Demo Mogok Kerja Karyawan Pabrik Gula Meritjan-Kediri “Karyawan PG Meritjan Tuntut Kesejahteraan Gaji”

Sumber: Harian Surya, Sabtu, 5 Juli 2014.



Gambar I.2: Pemberitaan Demo Mogok Kerja Karyawan Pabrik Gula Meritjan-Kediri "Tuntut Gaji Naik, Karyawan PG Meritjan Mogok Kerja"

Sumber: Jawa Pos, Sabtu, 5 Juli 2014.

perjanjian kerja baru inilah yang akan digunakan sebagai bahan diskusi dengan para karyawan.

Melalui FGD dengan karyawan ini, Humas PG Meritjan berusaha memecahkan masalah krisis ini bersama dengan menjelaskan kembali isi perjanjian kerja yang telah ditandatangani sebelumnya dan mengajukan perjanjian yang baru kepada karyawan, sehingga krisis demo ini dapat terselesaikan dengan jalur damai. Pasca FGD tersebut para karyawan yang berdemo membubarkan diri dan kembali berkerja seperti semula.

Humas PG Meritjan dalam mengadakan FGD dengan karyawan yang berdemo berperan sebagai perwakilan dari para manajemen karena peran seorang Humas sangatlah penting untuk dapat membantu para pemimpin perusahaan menyelesaikan krisis ini melalui komunikasi yang efektif. Hal ini diperjelas dengan pernyataan dari Amaborseya dalam buku *Handbook of Public Relations* yang mengatakan:

“PR merupakan fungsi manajemen proaktif yang melakukan upaya memantau kecenderungan, kejadian, isu yang dapat timbul dan mengganggu hubungan-hubungan penting di perusahaan. Upaya pemantauan secara kontinu yang dilakukan oleh seorang PR melalui hubungan informal, dan lain-lain memberikan manfaat yang besar dalam merencanakan program persiapan krisis di perusahaan.” (Ardianto, 2011, p. 306)

Elvinaro Ardianto (2011, p. 306) juga menyatakan Peran PR dalam menanggulangi krisis manajemen sangatlah penting. PR merupakan jawaban untuk pemecahan masalah yang berhubungan dengan krisis, antara lain: (1) PR merupakan praktik proaktif dan dapat membantu perencanaan penanggulangan krisis yang dilakukan perusahaan dalam mengantisipasi krisis; (2) PR memainkan peran

yang penting dalam system penanggulangan krisis secara menyeluruh; (3) PR akan memberikan masukan tentang evaluasi penanggulangan krisis dan setelah krisis berakhir (Ardianto, 2011, p. 306).

Di sisi lain, bagi perusahaan para karyawan sangat mempunyai peranan yang besar. Tanpa para karyawan, sebuah perusahaan milik negara maupun milik swasta tidak dapat menjalankan kegiatannya dalam memproduksi hingga memenuhi permintaan dan kebutuhan masyarakat. Sama halnya dengan PTPN X yang merupakan induk perusahaan dari PG Meritjan. Pada pabrik gula Meritjan, PTPN X diwakilkan oleh manajemen pabrik gula sebagai pihak pertama dalam perjanjian dengan karyawan PKWT. Sehingga karyawan PKWT ini juga merupakan bagian dari karyawan yang harus dikelola dengan baik oleh PTPN X. Perusahaan sangat membutuhkan para karyawan yang berada di PG Meritjan maupun di PG lainnya dan menganggap bahwa karyawan di PG sangat penting bagi perusahaan. Agar dapat menjalin hubungan baik dengan para karyawan, komunikasi antara perusahaan dan karyawan pun harus diperhatikan dan selalu dibangun dan dikembangkan.

Penting bagi perusahaan untuk dapat membangun dan mengembangkan komunikasi dua arah dari pemimpin perusahaan kepada para karyawan dan pekerja maupun sebaliknya. Pelaksanaan komunikasi dua arah, dapat memberi kesempatan bagi karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberi usulan kepada manajemen. Hubungan yang baik dengan komunitas dan masyarakat umum, dimulai dengan komunikasi yang baik dengan karyawan (Ardianto, 2011, p. 100).

Dengan adanya komunikasi yang baik antara pihak manajemen perusahaan dan karyawan, hal tersebut dapat meminimalisir adanya aksi karyawan yang turun ke jalanan alias demonstrasi dan mogok kerja dari para karyawan. Karena dengan adanya aksi tersebut dapat membuat perusahaan yang mendapat imbas negatifnya, baik dalam urusan produksi dan urusan citra dan reputasi perusahaan. Frazier Moore dalam buku *Handbook of Public Relations* (Ardianto, 2011, p. 100) mengatakan:

“Kegagalan yang serius dalam komunikasi karyawan menciptakan kelambanan pegawai, ketidakefisienan, produktivitas menurun, semangat kerja menurun dan merugikan organisasi, lembaga atau perusahaan, misalnya penjualan produk jasa menurun, keuntungan berkurang, juga citra dan reputasi menjadi negatif.”

Penanganan krisis yang dilakukan oleh Humas PG Meritjan ini menjadi menarik untuk diteliti karena dalam penanganan krisis demo mogok kerja buruh pabrik gula Meritjan ini, Humas PG dapat menyelesaikannya dengan cepat dan baik hanya dalam kurun waktu tiga hari, padahal kasus demo mogok kerja ini merupakan demo yang pertama kali terjadi di PG Meritjan. Setelah krisis ini ditangani, pabrik gula mulai dapat memproduksi gula kembali seiring dengan kembalinya para karyawan berkerja seperti semula. Bukan hanya itu saja, dari hasil media monitoring selama seminggu kedepan pemberitaan negatif yang dituliskan dalam media cetak maupun media online tidak lagi beredar.

Selain itu, yang lebih menariknya lagi bahwa humas yang ada di PTPN X ini baru terbentuk pada tahun 2002⁶ dan merupakan

⁶ Berdasarkan surat keputusan No. XX-SURKP/02.154 tentang Penambahan Urusan *Pubic Relations* Dalam Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) pada tanggal 7 September 2002.

Humas PTPN di lingkungan Jawa Timur. Menurut Humas PTPN X, Okta Prima (Prima, 2014), PTPN X patut bangga dengan adanya kesempatan yang dimiliki untuk dapat berkembang di bidang kehumasan lebih dalam. Menurut Humas PTPN X hal ini dikarenakan, kedua PTPN lainnya, yaitu PTPN XI dan PTPN XII masih belum sadar benar akan pentingnya seorang Humas dalam kegiatan perusahaannya.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di pabrik gula Meritjan-Kediri itulah yang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai strategi manajemen krisis yang digunakan oleh humas PG Meritjan ini sebagai anak perusahaan PTPN X, dalam penanganan krisis demo karyawan yang terjadi di PG tersebut.

Penelitian terdahulu mengenai manajemen krisis sudah beberapa kali dilakukan oleh peneliti terdahulu. Tidak menutup kemungkinan adanya kesamaan dalam pendekatan penelitian, jenis penelitian, sifat penelitian dan teknik pengumpulan data. Tetapi penelitian ini dan penelitian terdahulu menggunakan objek (perusahaan dan informan) penelitian yang berbeda. Sehingga hasil penelitian ini pun berkemungkinan besar akan berbeda dari penelitian terdahulu karena setiap perusahaan mempunyai manajemen krisis yang berbeda-beda. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat melengkapi penelitian-penelitian terdahulu mengenai manajemen krisis.

Selain itu, kekuatan yang membuat penelitian ini menjadi berbeda dari penelitian terdahulu adalah mogok kerja yang terjadi di PG Meritjan yang akan menjadi unsur dari penelitian ini berhubungan dengan karyawan, yang merupakan ujung tombak dari sebuah perusahaan dalam menghasilkan produk dan memenuhi permintaan

kebutuhan masyarakat. Karyawan merupakan komponen terpenting dalam perusahaan yang dapat membentuk citra positif di masyarakat. Jika perusahaan tidak memiliki karyawan maka perusahaan tidak dapat menjalankan kegiatannya. Karyawan haruslah dikelola dengan baik, mulai dari *reward* yang diberikan perusahaan hingga proses komunikasi dari karyawan kepada pemimpin perusahaan pun harus terjalin dengan baik.

Harapannya karyawan tidak perlu turun ke jalanan hanya untuk menyampaikan keinginannya. Jika pun karyawan harus turun ke jalan, pasti perusahaan akan diwakilkan oleh *Public Relations* yang dimilikinya. Seorang *Public Relations* pasti mempunyai strategi manajemen khusus untuk menangani para karyawan yang turun ke jalan dan yang pasti setiap perusahaan memiliki strategi komunikasi yang berbeda dalam mengelola publiknya.

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan di atas, permasalahan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut, “Bagaimanakah manajemen krisis Humas PT Perkebunan Nusantara X dalam penanganan demo karyawan pabrik gula Meritjan-Kediri?”

I.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan manajemen krisis Humas PT Perkebunan Nusantara X dalam penanganan demo karyawan pabrik gula Meritjan-Kediri.

I.4. Batasan Masalah

Untuk menghindari ruang lingkup penelitian yang terlalu luas, maka peneliti membuat batasan masalah yang lebih spesifik dan jelas. Batasan masalah ini dibuat dengan harapan penelitian menjadi lebih terfokus dan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan lebih efektif dan efisien. Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bersifat penelitian kualitatif yang menggunakan metode penelitian studi kasus dengan jenis penelitian deskriptif.
- b. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah manajemen krisis PT Perkebunan Nusantara X dalam penanganan krisis khususnya pada demo karyawan PG Meritjan-Kediri.
- c. Subjek penelitian ini adalah Humas PT Perkebunan Nusantara X dan Humas PG Meritjan-Kediri.
- d. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori Manajemen Krisis (*Crisis Management*).

I.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

I.5.1. Manfaat Teoritis

Dapat menjadi kepustakaan bagi Jurusan Ilmu Komunikasi khususnya terfokus bagaimana Humas menyelesaikan krisis dan referensi bagi mahasiswa lain untuk melakukan penelitian sejenis, yaitu penelitian mengenai manajemen krisis Humas PT Perkebunan Nusantara X dalam penanganan demo karyawan pabrik gula *Meritjan-Kediri*.

I.5.1. Manfaat Praktis

Dapat menjadi bahan evaluasi PT Perkebunan Nusantara X agar dapat menangani krisis demo karyawan.