

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Komunikasi strategis merupakan studi ilmu komunikasi yang di dalamnya memadukan antara perencanaan dan manajemen komunikasi. Salah satu kajian penting komunikasi strategis adalah persoalan manajemen krisis yang dialami baik oleh organisasi yang bersifat profit maupun non-profit. Michael Regester dan Judy Larkin (2003:131) mendefinisikan krisis sebagai sebagai sebuah peristiwa yang menyebabkan perusahaan menjadi subjek perhatian luas (cenderung tidak menyenangkan) dari media nasional dan internasional serta kelompok-kelompok seperti pelanggan, pemegang saham, karyawan & keluarga mereka, para politisi, serikat perdagangan serta kelompok-kelompok penekan yang, dengan suatu alasan atau lebih, memiliki kepentingan yang dibenarkan terhadap kegiatan-kegiatan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Barton (1993:2) mengemukakan bahwa krisis adalah peristiwa besar yang tidak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap organisasi dan publiknya. Jenis krisis ada dua, yakni yang tidak memiliki gejala seperti faktor bencana alam dan kecelakaan kerja, serta krisis yang memiliki gejala. Krisis yang memiliki gejala, umumnya bermula dari isu yang berproses melalui tahapan-tahapan tertentu. Pengertian isu ialah sebuah titik konflik antara sebuah organisasi dengan satu atau lebih publiknya (Regester dan Larkin, 2003:42). Secara sederhana isu dapat dikatakan sebagai kondisi di mana ada gap (ketidaksesuaian) antara pengharapan publik dengan kebijakan organisasi.

Pada model yang dikembangkan oleh Hainsworth dan Meng (dalam Prayudi, 2016:90-94), proses perkembangan isu menjadi krisis dapat diuraikan sebagai siklus yang terdiri dari empat tahap berikut: Tahapan sumber (isu potensial atau isu yang sudah mulai teridentifikasi) yakni pada tahap pertama, beberapa kelompok atau individu secara umum mulai menetapkan suatu target kredibilitas tertentu dalam perhatian mereka serta mencari dukungan dari para pembentuk opini yang dapat terlibat pada tingkatan tertentu dalam masalah tersebut. Pada poin ini, umumnya mereka yang terlibat merasa sedikit sulit mengenali bahwa sebuah konflik mungkin timbul. Tahap dua ialah mediasi dan amplifikasi (isu yang muncul ke permukaan semakin menekan perusahaan lalu kemudian melahirkan berbagai jalan mediasi dengan stakeholder terkait). Tahap ini sangat penting karena memiliki efek mempercepat perkembangan isu jika mediasi berlangsung begitu kritis. Kemudian perkembangan selanjutnya jika isu tidak bisa berhasil diredam pada tahap dua, selanjutnya masuk ke tahap tiga atau organisasi (isu yang tengah berlangsung menguat menjadi isu sebuah organisasi lalu sampai ke publik dan mempengaruhi kebijakan). Tahapan ini mengungkapkan bahwa hampir tidak ada jarak dari isu yang “tengah berlangsung” menjadi “krisis” hingga melibatkan institusi formal seperti otoritas peraturan perundangan yang memiliki kekuasaan untuk ikut campur dan memaksakan batasan terhadap organisasi/industri tersebut sebagai cara untuk meredakan situasi. Pada tahapan isu organisasi ini sangat rentan menjadi krisis apabila sudah menjadi perhatian publik dan di sorot oleh media massa yang mengakibatkan ancaman bagi reputasi perusahaan. Pada tahapan ini pula lah, sebuah isu kemudian bisa di definisikan

perkembangannya menjadi krisis atau mengalami tahapan resolusi (jika dapat ditangani dengan baik, kooperatif, dan segera).

Ketika sebuah isu menjelma menjadi krisis, diperlukan manajemen atau pengelolaan yang berkaitan dengan aspek komunikasi agar krisis tidak semakin membesar atau menjadi buruk sehingga menyebabkan reputasi perusahaan menurun. Reputasi adalah evaluasi semua stakeholder terhadap organisasi sepanjang waktu yang didasarkan atas pengalaman stakeholder tersebut dengan organisasi (Gaotsi dan Wilson, 2001: 286). Sedangkan pengertian dari manajemen krisis sendiri merupakan proses perencanaan strategis terhadap krisis atau titik balik negatif, sebuah proses yang mengubah beberapa resiko dan ketidakpastian dari keadaan negatif dan berusaha agar organisasi dapat mengendalikan sendiri aktivitasnya (Fearn - Banks, 2001:2). Dalam melakukan manajemen krisis, erat hubungannya dengan komunikasi krisis sebagai upaya untuk meredakan krisis sekaligus mengembalikan reputasi perusahaan. Komunikasi krisis adalah proses dialog antara perusahaan dengan publik yang dilakukan dengan tujuan untuk menangani krisis yang sedang melanda perusahaan. Strategi dan taktik komunikasi yang digunakan organisasi ketika menghadapi krisis ini dapat memperbaiki citra dan reputasi pasca krisis. Salah satu strategi komunikasi krisis adalah dengan cara lobi dan negosiasi.

Secara garis besar, pada berbagai sektor bermasyarakat seperti pemerintahan, perusahaan, serta organisasi tentu akrab dengan apa yang disebut dengan krisis ini sendiri. Salah satu contoh krisis besar di dunia sekaligus manajemen krisisnya yang sudah tidak asing bagi kita adalah kasus perusahaan minyak asal Inggris yakni *British Petroleum (BP)* yang mengalami kebocoran di Teluk Meksiko.

Seperti yang dilansir di laman BBC Indonesia tahun 2014, tumpahan minyak tahun 2010 tersebut adalah yang terburuk dalam sejarah Amerika Serikat dan BP telah menghabiskan dana sebesar US\$4,9 miliar (Rp44,1 triliun) untuk menutupi denda, penyelesaian hukum, dan biaya pembersihan. Peristiwa kebocoran tersebut mengakibatkan tumpahan di sepanjang pesisir pantai beberapa negara bagian Amerika Serikat yang mengancam ekosistem laut, bisnis pariwisata, dan mata pencaharian penduduk di sekitar lokasi tumpahan. Hakim Amerika Serikat memutuskan perusahaan minyak BP "terlalu lalai" dalam kasus tumpahan minyak Deepwater Horizon 2010 di Teluk Meksiko (sumber: www.bbcindonesia.com, 5 September 2014). Krisis komunikasi BP dimulai ketika sejumlah pernyataan kontroversial disampaikan kepada publik melalui sejumlah media massa yang mengakibatkan reaksi negatif dari Pemerintah Amerika Serikat, komunitas sekitar tumpahan, pemegang saham di bursa, dan aktivis lingkungan. Respon BP terhadap reaksi negatif publik tersebut dimunculkan melalui komunikasi krisis dalam bentuk upaya lobi kepada pemerintah Amerika Serikat dan pemegang saham kunci serta kampanye pesan penanganan melalui jejaring media sosial dan media massa (Koswara, 2014: 107).

Tak hanya di luar negeri, krisis besar pun juga kerap terdengar di dalam negeri kita sendiri, Indonesia. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pun tak luput dari krisis dan acap kali menjadi perhatian publik. Hakekatnya, BUMN adalah perusahaan yang usahanya memegang hajat hidup orang banyak seperti yang diatur dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 2 yakni "Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh negara" dan pasal 33 ayat 3 yang berbunyi "Bumi dan air dan

kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat". Tentu berdasarkan UUD 1945, pendirian BUMN ialah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat supaya dapat terpenuhi dengan baik, mencegah timbulnya monopoli swasta, serta sebagai sumber pendapatan negara.

Menurut UU No. 9 tahun 1969, bentuk BUMN ada 3, yaitu :

1. Perusahaan jawatan / Perjan (Public Utility), yaitu salah satu bentuk BUMN yang merupakan perusahaan negara yang bertujuan memberikan kemanfaatan umum. Kini Perjan sudah tidak ada lagi. Dahulunya contoh Perjan adalah Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA), dan Perjan Pegadaian.
2. Perusahaan Umum/ Perum (Public Service) adalah perusahaan negara yang bertujuan melayani kepentingan umum. Contoh Perum adalah Perum Pegadaian, Perum Asuransi Jasa Raharja, Perum DAMRI dan Perum Peruri.
3. Perusahaan Perseroan/ Persero, yaitu perusahaan negara yang berbentuk perseroan terbatas dengan tujuan mencapai keuntungan. Contoh Persero antara lain : PT PLN, Pertamina, PT Pos Indonesia, PT Kereta Api Indonesia dan BRI.

Krisis besar yang di alami BUMN diantaranya adalah krisis yang menimpa PT Garuda Indonesia atas kasus kecelakaan pesawat boeing G.737/400 di Yogyakarta pada 3 Maret 2007. Kecelakaan pesawat itu berakibat fatal. Sebanyak 22 orang yang terdiri dari 21 penumpang dan 1 awak kabin tewas, sementara 112 lainnya beruntung selamat (sumber: global.liputan6.com, 7 Maret 2015). Pada 2 November 2007, pilot GA-200, Kapten Marwoto Komar ditetapkan sebagai tersangka. Ia kemudian disidang pada 2008, menjadi kasus

pertama di dunia yang mendudukkan pilot sebagai terdakwa dalam kasus kecelakaan penerbangan. Akibat dari peristiwa tersebut, reputasi PT Garuda Indonesia sebagai maskapai terbaik Indonesia berkelas dunia sempat mengalami penurunan.

BUMN yang kerap menjadi sorotan publik karena berbagai krisis besar yang dialaminya adalah PT Pertamina (Persero). Perusahaan ini bergerak di bidang usaha minyak, gas bumi, serta berbagai usaha di bidang energi yang mempunyai visi untuk menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia. Untuk mencapai visinya tersebut, Pertamina telah mengalami berbagai krisis yang telah dikelola dengan baik sehingga evaluasi dari krisis tersebut justru meningkatkan reputasi perusahaan di mata publik. Beberapa krisis tersebut diantaranya adalah kasus akuisisi anak perusahaan Pertamina di bidang usaha gas yakni Pertamina Gas (Pertagas) oleh Perusahaan Gas Negara (PGN) pada tahun 2014. Krisis yang diterima di kalangan publik adalah jika Pertagas diakuisi oleh PGN maka dinilai oleh publik sama saja melakukan divestasi aset negara dan dilepaskan kepada asing mengingat saham PGN tidak 100% milik negara, yakni 43% milik publik, 57% milik negara (sumber: tambang.co, 9 Maret 2015) .

Kasus krisis Pertamina selanjutnya ialah permasalahan akuisisi anak perusahaan Pertamina yaitu Pertamina Geothermal Energy (PGE) oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN), yang menimbulkan berbagai gejolak dari berbagai elemen masyarakat. Akuisisi PGE tersebut dianggap krisis sebagai divestasi aset Pertamina. Mengutip pernyataan dari pengamat Asosiasi Ekonomi Politik Indonesia (AEPI) Salamudin Daeng pada okezone.com (5/8/2016), “Pengambilalihan PGE oleh PLN merupakan upaya untuk menyingkirkan

Pertamina dari industri energi dan sekaligus melemahkan Pertamina dalam persaingan dengan perusahaan energi lainnya".

Diantara kasus-kasus krisis yang dialami oleh Pertamina, yang paling menarik ialah krisis yang terkait dengan proses alih kelola Blok Mahakam yang sejak tiga tahun lalu sampai saat ini masih bergulir walau kini Pertamina sudah mendapat payung hukum dari pemerintah (sumber: katadata.co.id, 12 Juli 2016). Proses alih kelola Blok Mahakam dinilai cukup pelik karena timbul berbagai reaksi dari elemen publik, ada yang bersikap mendukung dan meragukan jika pengelolaan Blok Mahakam yang semula dilakukan oleh PT Total Indonesia dan Inpex jatuh kepada Pertamina. Mantan Direktur Utama Pertamina Ari Sumarno mengatakan bahwa Blok Mahakam merupakan lapangan migas yang secara teknis sulit dikelola lantaran terdiri dari dua jenis lapangan yaitu di darat (onshore) dan di laut (offshore) (sumber: merdeka.com, 25 Februari 2013). Berbagai pernyataan yang dilontarkan oleh tokoh nasional yang bersifat meragukan kemampuan Pertamina dalam pengelolaan Blok Mahakam ini telah terpublikasi melalui berbagai media massa dan tentu menjadi sorotan publik sehingga berpotensi untuk mempengaruhi kebijakan yang hendak diputuskan menjelang pengalih kelolaan blok migas tersebut, yang mana hal inilah yang disebut sebagai krisis dari perusahaan yang berdiri pada tahun 1971 ini.

Pada prinsipnya, manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terdapat proses pra krisis, respon krisis, dan pasca krisis (Prayudi, 2016: 220-221). *Public Relations (PR)* dapat membantu perusahaan untuk menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang menurun kembali ke sedia kala bila praktisi PR mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan

yang terintegrasi dengan aktor-aktor penting lainnya dalam perusahaan (Kasali, 1994:223). Pada saat menjelang terjadinya krisis, perusahaan mempersiapkan tim manajemen krisis sebagai langkah untuk menanggulangi krisis dengan melakukan komunikasi krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan (Prayudi, 2016:220). Artinya, tim manajemen krisis tidak selalu dari *public relations* (PR), namun disesuaikan dengan kebutuhan karena krisis merupakan persoalan organisasi atau perusahaan.

Stakeholder perusahaan yang penting untuk dilibatkan dalam komunikasi krisis salah satunya ialah serikat pekerja. Henry Simamora (1999:678) menyatakan bahwa “Serikat Pekerja adalah sebuah organisasi yang berunding bagi karyawan tentang upah-upah, jam-jam kerja, dan syarat-syarat dan kondisi-kondisi pekerjaan lainnya”. Menurut substansinya, organisasi serikat pekerja bertujuan untuk memperjuangkan hak-hak pekerja sebagai anggotanya. Serikat pekerja berfungsi sebagai wakil pekerja dalam berbagai forum dengan pihak manajemen bahkan sampai forum di pengadilan ketika memperjuangkan kepentingan anggotanya. Hal itulah yang membuat serikat pekerja sering menjadi “momok” bagi perusahaan, karena dalam memperjuangkan kepentingan pekerja menggunakan bentuk dan cara yang dalam pandangan perusahaan justru sering kali merugikan jalannya usaha. Pada sisi lain sesungguhnya serikat pekerja mempunyai peran untuk mendukung dan mengembangkan kinerja perusahaan (Suwardiyono, 2006:7). Bahkan Schuler (1999:269) juga sepakat mengatakan bahwa serikat pekerja sangat penting bagi manajemen perusahaan karena selain dapat mengidentifikasi bahaya-bahaya dalam pekerjaan dan meningkatkan

kualitas kondisi para pekerja, serikat pekerja juga dapat membantu perusahaan melalui konsesi upah atau melakukan kerjasama dalam usaha-usaha bersama di bidang pekerjaan. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan bisa mengambil peranan serikat pekerja dalam manajemen krisis perusahaan.

Kesadaran untuk memaksimalkan peranan serikat pekerja dan menjadikannya sebagai bagian dalam membantu manajemen krisis tercermin di lingkungan BUMN PT Pertamina (Persero). Melihat kembali kasus krisis akuisi PGE, Pertagas, dan alih kelola Blok Mahakam di atas, serikat pekerja Pertamina yang tergabung dalam Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersastu (FSPPB) ikut andil di dalam manajemen krisis yakni melakukan lobi dan negosiasi sebagai strategi komunikasi kepada para stakeholder krisis, seperti berdiskusi terbuka dengan mahasiswa dan akademisi perguruan tinggi, bermusyawarah dengan para pemangku kepentingan, hingga demonstrasi bersama mahasiswa seperti aksi unjuk rasa pada 6 Juni 2014 lalu di depan kantor Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral, Kementerian BUMN, dan Istana Negara yang menuntut pemerintah segera menyetop penguasaan minyak dan gas bumi oleh asing dan menjadikan Pertamina sebagai *key role* migas di Indonesia, kedua, agar pemerintah harus menghentikan rencana divestasi anak perusahaan Pertamina, ketiga, pemerintah harus menghentikan proses kerjasama operasional lapangan *backbone* Pertamina EP, dan ke empat, pengunjuk rasa menuntut agar pemerintah segera membuat surat keputusan berisi penyerahan pengelolaan Blok Mahakam ke Pertamina pasca 2017 (Batubara, 2014: 73-74).

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa ternyata serikat pekerja yang umumnya hanya dilihat sebagai organisasi yang berfokus untuk

memperjuangkan kesejahteraan anggotanya serta dianggap sebagai pihak yang dikhawatirkan perusahaan dapat menjadi sumber krisis karena sewaktu-waktu dapat membuat kerusuhan terkait bentuk dan cara-cara dalam membela anggotanya, jika diposisikan sebagai mitra perusahaan, maka serikat pekerja dapat memiliki potensi untuk membantu pengelolaan krisis dengan melakukan lobi dan negosiasi kepada stakeholder perusahaan sebagai salah satu bagian dari komunikasi krisis.

1.2. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah dari sekian banyak krisis yang dialami oleh Pertamina, persoalan alih kelola Blok Mahakam inilah yang paling menarik menurut peneliti karena krisis ini berlangsung selama tiga tahun lamanya. Secara normatif, Pertamina selaku BUMN berhak menjadi operator Blok Mahakam pasca kontrak dengan perusahaan asing (Total dan Inpex) berakhir. Namun Pertamina sampai sekarang masih mengalami krisis terkait dengan alih kelola Blok Mahakam. Kontrak kerja blok yang memiliki cadangan terbukti sekitar *26 trillion cubic feet* (tcf) gas dan 1,4 milyar barrel minyak ini akan berakhir pada 31 Maret 2017. Blok yang telah dioperasikan oleh PT Total Indonesia dan Inpex selama 50 tahun tersebut kemudian menuai pro serta kontra dari berbagai elemen masyarakat termasuk para tokoh nasional ketika muncul wacana bahwa Pertamina ingin mengelola 100% Blok Mahakam pada 2018. Krisis semakin meradang ketika dimana terdapat tokoh-tokoh publik yang meragukan Pertamina dalam pengelolaan Blok tersebut dan menganggap Pertamina tidak mampu, berbicara di depan publik dan diliput oleh media massa

sehingga turut mempengaruhi opini publik dan stakeholder yang berpengaruh sebagai pengambil kebijakan, penentu operator Blok Mahakam pasca 2017.

Terkait dengan kemampuan serikat pekerja yang memiliki potensi dalam membantu pengelolaan krisis yakni dengan melakukan lobi dan negosiasi, peneliti ingin melihat bagaimana peranan Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) dalam manajemen krisis perusahaan melalui strategi lobi dan negosiasi pada kasus alih kelola Blok Mahakam?

1.3. Tujuan

Untuk mendeskripsikan peranan Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) dalam manajemen krisis perusahaan melalui strategi lobi dan negosiasi pada kasus alih kelola Blok Mahakam.

1.4 Signifikansi

1.4.1. Signifikansi teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana yang bermanfaat sebagai bahan referensi yang relevan bagi kajian studi ilmu komunikasi, khususnya mengenai strategi lobi dan negosiasi dalam manajemen krisis yang melibatkan serikat pekerja.

1.4.2. Signifikansi praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan bahwa peran serikat pekerja tidak hanya terbatas pada isu kesejahteraan pekerja namun juga terdapat peran strategis yang dapat dilakukan oleh serikat pekerja untuk melakukan strategi komunikasi krisis yakni lobi dan negosiasi dalam manajemen krisis perusahaan.

1.4.3. Signifikansi sosial

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pandangan baru bagi masyarakat serta dapat mengurangi antipati kepada serikat pekerja perusahaan. Hal ini terkait peranan serikat pekerja yang juga dapat menjadi potensi untuk membantu perusahaan dalam mengelola krisis, yakni salah satunya dengan melakukan lobi dan negosiasi kepada stakeholder krisis.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Paradigma penelitian

Kerangka berpikir atau paradigma adalah pola atau model tentang bagaimana sesuatu distruktur (bagian dan hubungannya) atau bagaimana bagian-bagian berfungsi (perilaku yang didalamnya ada konteks khusus atau dimensi waktu. (Moleong, 2007 : 49). Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini ialah paradigma *postpositivisme*.

Salim (2001:40) menjelaskan Postpositivisme sebagai berikut: Paradigma ini merupakan aliran yang ingin memperbaiki kelemahan-kelemahan Positivisme yang hanya mengandalkan kemampuan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Secara ontologi aliran ini bersifat critical realism yang memandang bahwa realitas memang ada dalam kenyataan sesuai dengan hukum alam, tetapi suatu hal, yang mustahil bila suatu realitas dapat dilihat secara benar oleh manusia (peneliti). Oleh karena itu secara metodologi pendekatan eksperimental melalui metode triangulation yaitu penggunaan bermacam-macam metode, sumber data, peneliti dan teori.

Selanjutnya dijelaskan secara epistemologis hubungan antara pengamat atau peneliti dengan objek atau realitas yang diteliti tidaklah bisa dipisahkan, tidak seperti yang diusulkan aliran Positivisme. Aliran ini menyatakan suatu hal yang tidak mungkin mencapai atau melihat kebenaran apabila pengamat berdiri di belakang layar tanpa ikut terlibat dengan objek secara langsung. Oleh karena itu, hubungan antara pengamat dengan objek harus bersifat interaktif, dengan catatan bahwa pengamat harus bersifat senetral mungkin, sehingga tingkat subjektivitas dapat dikurangi secara minimal (Salim, 2001:40).

1.5.2. *State of the art*

Terkait dengan penelitian ini, terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan topik serikat pekerja dan manajemen krisis. Penelitian pertama dilakukan oleh Ratri Kartika Sari (2013) yang berjudul “Komunikasi Organisasi Serikat Pekerja: Studi Kasus Komunikasi Organisasi FSP LEM-SPSI Terkait Isu Hostum di Jakarta”. Penelitian tersebut memilih Federasi Serikat Pekerja Logam Elektronik Dan Mesin Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (FSP LEM-SPSI) sebagai objek dengan tujuan untuk melihat bagaimana sistem komunikasi organisasi terjadi dalam organisasi. Penelitian ini mengungkap bahwa komunikasi organisasi yang dibangun oleh FSP LEM-SPSI mampu mendesak ribuan anggota pekerja di kisaran nasional untuk kemudian melakukan gerakan protes pada tahun 2012 dengan mengangkat tema Hapus *Outsourcing* Tolak Upah Murah (HOSTUM) yang diadakan di jalan raya. Tindakan para serikat pekerja tersebut telah memberi dampak yang besar pada kinerja industri dan pemerintah. Selain menjelaskan komunikasi internal organisasi, penelitian tersebut juga menjelaskan komunikasi eksternal dibangun oleh FSP LEM-SPSI

terhadap lingkungannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi FSP LEM-SPSI terjadi secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Strategi FSP LEM-SPSI untuk memecahkan masalah di industri melalui negosiasi dengan pabrik sampai melakukan tindakan di atas merupakan dinamika komunikasi organisasi yang terjadi di FSP LEM-SPSI dimana hal tersebut dipengaruhi oleh komunikasi internal atau eksternal organisasi.

Penelitian kedua dilakukan oleh Nia Oktavia Ningsih, dkk (2015) berjudul “Peran Serikat Pekerja Dan Manajemen Dalam Membina Hubungan Industrial (Studi pada PG. Kebon Agung Malang)”. Penelitian tersebut mengambil subjek serikat pekerja sebagai perwakilan pekerja dan manajemen sebagai perwakilan perusahaan yang mana keduanya memiliki peran penting dalam membina hubungan industrial. Tujuan penelitiannya ialah untuk mengetahui gambaran hubungan industrial, peran serikat pekerja, peran manajemen dan pelaksanaan hubungan industrial sesuai nilai pancasila pada PG. Kebon Agung Malang. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan hubungan industrial berhasil dibina dengan baik melalui hubungan manajemen dan serikat pekerja dalam tahap akomodatif, kesejahteraan pekerja terjamin dan penghindaran aksi mogok kerja. Serikat pekerja berperan dalam pembuatan perjanjian kerja bersama, menyelesaikan perselisihan dalam lembaga bipartit secara musyawarah dan mawadah aspirasi pekerja sehingga keinginan pekerja bisa dikordinasi yang berdampak pada terciptanya hubungan industrial yang harmonis. Manajemen telah berperan dengan optimal yang terlihat dalam mengatasi gangguan kerja dalam perusahaan dan peran dalam bernegosiasi terkait dengan pengelolaan ketenagakerjaan di perusahaan. Serikat pekerja dan

manajemen telah bekerjasama membina hubungan industrial dengan berpedoman kepada nilai-nilai bangsa yaitu, Pancasila yang diharapkan berkembang di Indonesia dalam menjalankan aktivitas industrialnya.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Ocha Witnesteka Milea Putra (2012) yang berjudul “Manajemen Krisis PT Lion Mentari Airlines dalam Menangani Berita-Berita Negatif di Media Massa (Kasus: Maskapai Sering *Delayed* dan Pilot Sabu)”. Tujuan dari penelitian ialah untuk mendeskripsikan langkah-langkah yang dilakukan PT Lion Mentari Airlines dalam menangani krisis yang berasal dari pemberitaan negatif di media massa. Teori yang digunakan adalah strategi humas, krisis, dan manajemen krisis. Metode yang digunakan adalah konstruktivis, kualitatif, deskriptif, wawancara. Hasil dari penelitian tersebut di dapati bahwa Lion Air memiliki dua pemahaman krisis yaitu krisis komunikasi dan krisis *accident*. Dalam manajemen krisis, Humas Lion Air telah melaksanakan konsep-konsep strategi humas yakni pendalaman fakta, perencanaan, dan mengambil tindakan serta komunikasi. Langkah-langkah pengelolaan krisis oleh Humas Lion Air belum sepenuhnya menjalankan konsep pengelolaan krisis menurut Angela Muray dan Silih Agung Wasesa. Hal ini dikarenakan Humas tidak ikut serta dalam perancangan dan penentuan mengenai strategi untuk mengelola krisis.

Dua dari tiga penelitian di atas (tahun 2013 dan 2015) meneliti tentang serikat pekerja dan hubungannya dengan industri tempatnya bernaung. Dalam penelitian tersebut serikat pekerja selalu dimaknai negatif sebagai pihak yang rentan menyebabkan krisis karena melakukan pembelaan atas hak-hak kesejahteraan anggotanya dengan membahayakan perusahaan dengan aksi-aksi

yang dilakukannya seperti demo tolak upah murah bagi pekerja serta tuntutan untuk hapus *outsourcing* (penelitian pertama), dan kekhawatiran pihak manajemen apabila ada mogok kerja, maka dari itu pada penelitian kedua membahas detail tentang peran dan hubungan serikat pekerja dengan pihak manajemen agar dapat tercipta situasi yang kondusif dalam industri. Penelitian ketiga mengenai manajemen krisis yang dilakukan oleh Humas Lion Air menunjukkan bahwa umumnya yang mempunyai peran besar menangani krisis adalah humas. Dari ketiga penelitian tersebut belum ada yang menggunakan subjek penelitian serikat pekerja sebagai variabel penting di dalam pengelolaan krisis. Seperti yang telah dijabarkan pada uraian di sub bab sebelumnya, bahwa serikat pekerja juga mempunyai potensi untuk berperan penting dalam pengelolaan krisis, utamanya sebagai komunikator dalam pelaksanaan komunikasi krisis. Untuk itu, penelitian ini mempunyai nilai kebaharuan penelitian dimana mengungkap potensi baik dan peranan serikat pekerja, serta melihat lebih dalam tentang strategi lobi dan negosiasi yang digunakan dalam pengelolaan krisis.

1.5.3 Teori - teori manajemen krisis

1.5.3.1 Tahapan krisis

Meskipun krisis bersifat *unpredictable*, namun setidaknya krisis tidak bergerak spontan, ia selalu diawali dengan gejala yang kadang tidak terlihat atau terdeteksi oleh perusahaan. Karena itu berdasarkan gejala-gejala yang muncul sebelum sesuatu masalah bergerak menjadi krisis, atau sebelum krisis menjadi semakin parah, organisasi atau perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan antisipatoris.

Tahapan krisis atau lazimnya disebut sebagai anatomi krisis didefinisikan berbeda-beda oleh sebagian ahli. Namun secara garis besar berbagai pendapat tersebut tidak menunjukkan perbedaan yang cukup berarti. Umumnya tahapan diawali dari gejala sebelum krisis dapat dikenali dengan gamblang, selanjutnya krisis sudah dapat dikenali dengan jelas, hingga masuk tahap krisis yang meluas, dan akhirnya penyelesaian / resolusi krisis. Sebagai contoh adalah tahapan yang dikemukakan oleh Fink (1986) dan Sturges, dkk (1991) (dalam Prayudi, 2016: 176-179) yang dinyatakan dalam empat fase:

1. Tahap prodromal

Krisis yang terjadi pada tahap ini kadang diabaikan karena perusahaan (sepertinya) masih berjalan secara normal. Tahap ini disebut juga dengan *warning stage* karena sesungguhnya meskipun krisis belum meledak, namun krisis sudah muncul, yakni gejala-gejala yang harus segera diatasi. Tahap ini merupakan tahap yang menentukan. Apabila perusahaan mampu mengatasi gejala-gejala yang timbul, maka krisis tidak akan melebar dan memasuki fase-fase berikutnya. Namun seandainya pada tahap ini krisis juga tidak berhasil ditangani, paling tidak perusahaan sudah mempersiapkan diri untuk menghadapi tahap akut. Tahap prodromal bisa muncul dalam tiga bentuk:

- A. Jelas sekali, misalnya karyawan meminta kenaikan upah, ketika para manajer berbeda pendapat, atau ketika muncul selebaran gelap mengenai sisi negatif perusahaan di masyarakat, dll
- B. Samar-samar. Gejala yang muncul tampak samar samar sehingga sulit diinterpretasikan dan diprediksi luasnya suatu kejadian. Misalnya adanya peraturan pemerintah yang baru, munculnya pesaing baru, dsb.

C. Sama sekali tidak kelihatan. Gejala-gejala krisis tidak terlihat sama sekali. Perusahaan tidak dapat membaca gejala ini karena kelihatannya tidak ada masalah dan kegiatan perusahaan berjalan dengan baik. Pada bentuk ini, adakalanya perusahaan mempunyai asumsi bahwa “sulit untuk memuaskan semua pihak”, maka merupakan hal yang wajar apabila kemudian ada pihak tertentu yang dirugikan. Namun yang membahayakan dari asumsi tersebut adalah perusahaan tidak memikirkan kerugian tersebut bisa merugikan perusahaan secara perlahan namun pasti.

2. Tahap akut

Tahap ini terjadi ketika orang mengatakan : “telah terjadi krisis”. Banyak perusahaan beranggapan pada tahap inilah krisis mulai terjadi karena tidak berhasil mendeteksi gejala krisis yang terjadi pada tahap prodromal. Pada tahap ini gejala yang semula samar atau bahkan tidak terlihat sama sekali mulai tampak jelas. Krisis akut sering disebut sebagai *the point of no return*, artinya apabila gejala yang muncul pada tahap peringatan (tahap prodromal) tidak terdeteksi sehingga tidak tertangani, maka krisis memasuki tahap akut yang tidak akan bisa kembali lagi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun demikian, seberapa jauh krisis menimbulkan kerugian sangat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis. Salah satu kesulitan mengatasi krisis dalam tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang datang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitas ditentukan oleh kompleksnya permasalahan. Tahap akut bisa dikatakan sebagai

tahap antara, dimana waktunya paling pendek diantara tahap tahap lainnya. Bila tahap ini tak terselesaikan maka akan meningkat ke tahap kronis.

3. Tahap kronik

Apabila krisis diibaratkan badai, pada tahap ini badai telah berlalu, yang tersisa hanya reruntuhan bangunan akibat badai. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan. Tahap ini disebut juga sebagai *the clean up phase* atau *the post mortem*. Seringkali tahap ini juga diidentifikasi sebagai tahap *recovery* atau *self analysis*. Tahap ini ditandai dengan perubahan struktural, seperti penggantian manajemen, penggantian pemilik, atau bahkan mungkin juga perusahaan dilikuidasi. Perusahaan harus segera mengambil keputusan apakah akan mau hidup terus atau tidak. Kalau ingin hidup terus tentu perusahaan harus sehat dan mempunyai reputasi yang baik. Tahap ini jika diatasi oleh seorang manajer krisis yang handal bisa saja keadaan membaik, selanjutnya tahap ke arah penyembuhan atau resolusi mulai terlihat.

4. Tahap resolusi (Penyembuhan)

Merupakan tahap pemulihan kembali kondisi perusahaan. Harus dicatat bahwa dari berbagai riset juga ditemukan bahwa dalam tahap ini krisis tidak akan berhenti begitu saja. Karena tahap-tahap krisis ini merupakan siklus yang berputar, maka bila telah memasuki tahap resolusi perusahaan tetap harus waspada bila proses penyembuhan tidak benar-benar tuntas, krisis akan kembali ke tahap prodromal.

1.5.3.2 Manajemen krisis

Barton (2001) mengidentifikasi beberapa anggota tim manajemen krisis terdiri dari *public relations*, keamanan, operasi, keuangan, dan sumberdaya.

Namun, komposisinya bisa saja berbeda tergantung sifat (situasi) krisis (dalam Prayudi, 2016: 223).

Karena krisis bukan semata tanggung jawab dari *Public Relations*, melainkan keseluruhan manajemen, maka keseluruhan manajemen harus bersinergi untuk mencegah, mengelola dan menyelesaikan krisis. Manajemen krisis yang dilakukan secara efektif tidak hanya berfokus untuk meredakan atau mengakhiri krisis namun juga dapat memberi reputasi yang lebih positif kepada organisasi. Artinya, manajemen krisis tersebut dapat digunakan sebagai peluang untuk membangun reputasi positif perusahaan.

Dalam buku Prayudi (2016 : 218) diuraikan bahwa manajemen krisis terdiri dari berbagai aspek, diantaranya:

- A. Metode yang digunakan untuk menanggapi baik realitas dan persepsi krisis.
- B. Menetapkan metrik untuk menentukan apa skenario krisis dan akibatnya memicu mekanisme respon yang diperlukan.
- C. Komunikasi yang terjadi dalam fase tanggap darurat dari manajemen krisis.

Dalam manajemen krisis yang dijelaskan dalam teori-teori besar di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek penting yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya manajemen krisis adalah melakukan strategi komunikasi krisis kepada para *stakeholder* krisis.

1.5.4. Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi pada hakekatnya adalah perencanaan dan manajemen untuk mencapai satu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Strategi komunikasi merupakan

paduan dari perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan (Effendy, 2003:301)

1.5.5. *Stakeholder mapping*

Sebelum melakukan komunikasi dengan para *stakeholder* krisis, tentu diperlukan *stakeholder mapping* untuk mengetahui siapa sajakah *stakeholder* yang ada pada krisis tersebut. Definisi pemangku kepentingan (*stakeholders*) menurut Freeman (1983: 101) terbagi ke dalam dua definisi yaitu:

1. Definisi sempit

Kelompok dan individu kepada siapa sebuah organisasi bergantung untuk mempertahankan keberadaannya.

2. Definisi luas

Kelompok dan individu yang dapat mempengaruhi dan atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.

Dengan demikian, pemangku kepentingan (*stakeholders*) adalah kelompok individu yang dapat mempengaruhi dan dipengaruhi dalam pencapaian tujuan perencanaan dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh masyarakat, pemerintah dan swasta sesuai dengan kepentingannya. Sedangkan *stakeholder mapping* ialah pemetaan *stakeholder* menurut jangka pengaruhnya terhadap suatu kelompok/organisasi.

1.5.6. Teknik Lobi dan Negosiasi

Salah satu strategi komunikasi krisis yang dilakukan perusahaan dalam mengelola krisis adalah dengan melakukan lobi dan negosiasi.

1.5.6.1 Lobi

Menurut Anwar (1997) definisi yang lebih luas adalah suatu upaya informal dan persuasif yang dilakukan oleh satu pihak (perorangan, kelompok, Swasta, pemerintah) yang memiliki kepentingan tertentu untuk menarik dukungan dari pihak-pihak yang dianggap memiliki pengaruh atau wewenang, sehingga target yang diinginkan tercapai. Pendekatan secara persuasif menurut pendapat ini lebih dikemukakan pada pihak pelobi, dengan demikian dibutuhkan keaktifan untuk pelobi untuk menunjang kegiatan tersebut. Dengan demikian ada upaya dari pihak yang berkepentingan untuk aktif melakukan pendekatan kepada pihak lain agar bisa memahami pandangan atau keinginannya dan kemudian menerima dan mendukung apa yang diharapkan oleh pelaku lobbying. Meskipun bentuknya berbeda, pada esensinya lobbying dan negosiasi mempunyai tujuan yang sama yaitu menggunakan teknik komunikasi untuk mencapai target tertentu. Dibandingkan dengan negosiasi yang merupakan suatu proses resmi atau formal, lobbying merupakan suatu pendekatan secara informal.

Menurut Panuju (2010), pelaksanaan lobi menggunakan pendekatan komunikasi sebagai alat untuk mencapai tujuan. Aktivitas komunikasi dapat dilakukan oleh individu, kelompok, organisasi profit/non profit, maupun pemerintahan. Media komunikasi yang dapat digunakan adalah dalam bentuk cetak, elektronik, media luar ruang, budaya, dll.

Adapun macam-macam pendekatan didalam teknik lobi (Panuju, 2010: 32) yaitu:

1. Pendekatan *Brainstorming*

Pendekatan ini menitik beratkan pada asumsi bahwa citra diri tentang diri sendiri

dan orang lain diperoleh melalui proses komunikasi yang intensif. Apa yang dibutuhkan, apa yang dikehendaki, apa yang disukai, dan sebagainya muncul akibat interaksi komunikasi. Demikian juga dengan kebutuhan, muncul setelah terjadi pertukaran buah pikiran. Kesadaran adalah hasil dari kesimpulan yang substantif atas informasi yang menerpa terus menerus. Pendekatan ini biasanya digunakan ketika seseorang pelobi belum membawa maksud dan tujuan kecuali menjajaki segala kemungkinan. Lobi jenis ini bersifat eksploratif, sedang pada tahap mencari peluang.

2. Pendekatan Pengondisian

Berangkat dari asumsi teoritik conditioning, bahwa selera, sikap, pikiran, preferensi, dan sebagainya dapat dibentuk melalui kebiasaan. Pendekatan ini menitikberatkan pada upaya melobi untuk membangun kebiasaan baru. Misalnya, yang semula belum ada kemudian diadakan sebagai wahana komunikasi. Pertemuan antara kedua pihak dilakukan untuk melancarkan komunikasi persuasif yang bertujuan mempengaruhi pihak lain secara perlahan, dilakukan tahap demi tahap sampai pihak lain tidak menyadari dirinya telah berubah. Pendekatan ini membutuhkan kesabaran dan kontinuitas.

3. Pendekatan *Networking*

Berangkat dari asumsi bahwa seseorang bertindak seringkali dipengaruhi oleh lingkungannya. Karena itu memahami siapa orang dekat disamping siapa menjadi penting. Lobi dalam konteks ini tujuannya mencari relasi sebanyak-banyaknya terlebih dahulu, dan bukan berorientasi pada hasilnya. Bila networking sudah terjalin dengan baik, satu sama lain sudah terikat oleh nilai-nilai tertentu, barulah lobi dengan tujuan tertentu dilaksanakan.

4. Pendekatan Transaksional

Berdasar pada pandangan bahwa apapun yang dikorbankan harus ada hasilnya, apapun yang dikeluarkan harus kembali, apapun yang dikerjakan ada ganjarannya. Maka apapun konsekuensi yang mengikuti kegiatan lobi diperhitungkan sebagai investasi. Asumsi pada pendekatan ini adalah bahwa transaksi merupakan sebuah mekanisme jika memberi maka harus menerima.

5. Pendekatan *Institution Building*

Pendekatan melembagakan tujuan gagasan merupakan alternatif yang dapat digunakan disaat sebagian besar orang resistensi terhadap suatu gagasan perubahan. Ketika sekelompok orang bersikap menerima suatu keputusan, maka sebagian besar lainnya akan ikut menerima keputusan tersebut.

6. Pendekatan *Cognitive Problem*

Pendekatan ini sebelum sampai pada tujuannya harus melalui beberapa proses, dimulai dengan membangun pemahaman terhadap suatu masalah pada pihak yang dituju, dan mempengaruhi pihak tersebut untuk mengambil keputusan. Pendekatan ini menitikberatkan pada terbentuknya keyakinan, semakin mampu meyakinkan, semakin menemukan sasaran.

7. Pendekatan *Five Breaking*

Pendekatan ini banyak digunakan oleh praktisi humas untuk mengalihkan perhatian pada isu yang merugikan dengan menciptakan isu lain. Agar pendekatan ini efektif dan tidak memicu terbentuknya isu lain dengan kecenderungan kearah yang lebih negatif, maka harus dilakukan dengan cara yang lebih halus, dan bukan bergerak berlawanan arah dengan isu utama yang timbul. Namun apabila demikian, maka akan timbul reaksi penolakan dan

perlawanan yang lebih besar.

8. Pendekatan Manipulasi Kekuatan (Power)

Dalam propaganda dikenal adanya istilah “transfer device”, yaitu cara mempengaruhi orang dengan menghadirkan simbol kekuatan tertentu. Melakukan pendekatan ini harus dipastikan adanya pembuktian untuk menghindari kesan negatif dan hilangnya kepercayaan.

9. Pendekatan *Cost and Benefit*

Pendekatan ini dilakukan ketika orang lain menganggap harga yang ditawarkan terlalu tinggi, sementara pihak pelobi tidak mungkin menurunkan angka yang telah ditetapkan. Dibandingkan menunjukkan sikap pertahanan, akan lebih efektif apabila meyakinkan pihak lain dengan menyatakan bahwa angka tersebut adalah sesuai dengan pertimbangan memiliki banyak kelebihan.

10. Pendekatan Futuristik atau Antisipatif

Pendekatan ini dilakukan manakala mengetahui bahwa klien belum memiliki kebutuhan saat ini, maka harus diberi gambaran beberapa tahun ke depan yang harus diantisipasi.

1.5.6.2. Negosiasi

Menurut Roy J. Lewicki, Bruce Barry, dan David M. Saunders didalam bukunya *Negotiation International Sixth Edition 2010* yang menggambarkan bahwa manusia pada umumnya melakukan kegiatan negosiasi disetiap saat. Negosiasi itu sendiri merupakan usaha pendekatan yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih untuk saling menyamakan ketertarikannya terhadap pihak lainnya. Negosiasi terjadi karena berbagai alasan yaitu, pertama untuk menyepakati

bagaimana pembagian sumber daya yang terbatas seperti, tanah, properti, atau waktu, kedua untuk menciptakan sesuatu yang baru yang disetujui oleh satu pihak namun pihak lainnya belum tentu menyetujuinya, dan ketiga untuk menyelesaikan masalah yang terjadi diantara berbagai pihak. Dalam melakukan negosiasi dapat berupa barang, jasa, ataupun ide antara dua pihak atau lebih, dan masing-masing pihak berupaya untuk menyetujui ketentuan yang sesuai untuk proses penyetujuan tersebut. Sedang dalam komunikasi bisnis, negosiasi merupakan proses dimana dua pihak atau lebih yang mempunyai kepentingan yang sama atau bertentangan, bertemu dan berbicara untuk mencapai suatu kesepakatan. Upaya negosiasi diperlukan ketika: kita tidak mempunyai kekuasaan untuk memaksakan suatu hasil yang kita inginkan, terjadi konflik antara kedua belah pihak atau lebih, yang masing-masing pihak tidak memiliki cukup kekuatan untuk dapat menyelesaikannya secara sepihak, dan tidak mempunyai cukup kekuatan untuk meyakinkan pihak yang terkait.

Dalam melakukan negosiasi, kita perlu memilih strategi yang tepat, sehingga mendapatkan hasil yang kita inginkan. Strategi negosiasi ini harus ditentukan sebelum proses negosiasi dilakukan. Ada beberapa macam strategi negosiasi yang dapat dipilih (Panuju, 2010), sebagai berikut :

1. *Win – Win*

Strategi ini dipilih bila pihak – pihak yang berselisih menginginkan penyelesaian masalah yang diambil pada akhirnya menguntungkan kedua belah pihak. Strategi ini juga dikenal dengan *integrative negotiation*.

2. *Win - Lose*

Strategi ini dipilih karena pihak – pihak yang berselisih ingin mendapatkan hasil

yang sebesar-besarnya dari penyelesaian masalah yang diambil. Dengan strategi ini pihak-pihak yang berselisih saling berkompetisi untuk mendapatkan hasil yang merekainginkan.

3. *Lose – Lose*

Strategi ini dipilih biasanya sebagai dampak kegagalan dari pemilihan strategi yang tepat dalam bernegosiasi. Akibatnya pihak-pihak yang berselisih, pada akhirnya tidak mendapatkan sama sekali hasil yang diharapkan.

4. *Lose – Win*

Strategi ini dipilih bila salah satu pihak sengaja mengalah untuk mendapatkan manfaat dengan kekalahan mereka.

Dalam eksekusinya, negosiator menggunakan teknik-teknik tertentu dalam negosiasi seperti yang diulas dalam Panuju (2010):

1. Membuat agenda

Taktik ini harus digunakan dalam memberikan waktu kepada pihak-pihak yang berselisih setiap masalah yang ada secara berurutan dan mendorong mereka untuk mencapai kesepakatan atau keseluruhan paket perundingan.

2. *Bluffing*

Taktik klasik yang sering digunakan oleh para negosiator yang bertujuan untuk mengelabui lawan berundingnya dengan cara membuat distorsi kenyataan yang ada dan membangun suatu gambaran yang tidakbenar.

3. Membuat tenggang waktu (*Deadline*)

Taktik ini digunakan bila salah satu pihak yang berunding ingin mempercepat penyelesaian proses perundingan dengan cara memberikan tenggang waktu

kepada lawan untuk segera mengambil keputusan.

4. *Good guy bad guy*

Taktik ini digunakan dengan cara menciptakan tokoh “jahat” dan “Baik” pada salah satu pihak yang berunding. Tokoh “jahat” ini berfungsi untuk menekan pihak lawan sehingga pandangan-pandangannya selalu ditentang oleh pihak lawannya, sedangkan tokoh “baik” ini yang akan menjadi pihak yang dihormati oleh pihak lawannya karena kebaikannya. Sehingga pendapat-pendapat yang dikemukakannya untuk menetralsir pendapat tokoh “jahat”, sehingga dapat diterima oleh lawan berundingnya.

5. *The art of concession*

Taktik ini diterapkan dengan cara selalu meminta konsesi dari lawan berunding atas setiap permintaan pihak lawan berunding yang akan dipenuhi.

6. Intimidasi

Taktik ini digunakan bila salah satu pihak membuat ancaman kepada lawan berundingnya agar menerima penawaran yang ada, dan menekankan konsekuensi yang akan diterima bila tawaran ternyata di tolak.

1.5.7. Status serikat pekerja

Berdasarkan UU No. 21 tahun 2000,

“Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya. “

Kebebasan berserikat bagi pekerja di Indonesia merupakan hak yang diberikan oleh Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Dalam UU tersebut juga disebutkan pada pasal 116 ayat 1 tentang Perjanjian Kerja Bersama antara serikat pekerja dengan pengusaha yang mana kedudukan para pihak yang melakukan perjanjian (perwakilan pekerja dan pengusaha) kedudukannya adalah setara mitra dan pelaksanaannya dijamin pengawasannya oleh Undang-Undang.

“Perjanjian kerja bersama dibuat oleh serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang telah tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha atau beberapa pengusaha.”

1.5.8. Peranan Serikat Pekerja

Peranan merupakan aspek yang dinamis dari kedudukan (status). Apabila seseorang yang melakukan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka dia menjalankan suatu peranan (Soekanto, 1984: 237). Peranan (role) memiliki aspek dinamis dalam kedudukan (status) seseorang. Peranan lebih banyak menunjuk satu fungsi, penyesuaian diri dan sebagai suatu proses. Menurut Anton Moelyono (dalam Hendro H.S, 2009: 14), peranan adalah sesuatu yang dapat diartikan memiliki arti positif yang diharapkan akan mempengaruhi sesuatu yang lain.

Dibanding menjadi “momok” bagi perusahaan yang mendapat stigma “sewaktu-waktu” dapat menyebabkan krisis, sesungguhnya serikat pekerja mempunyai peran untuk mendukung dan mengembangkan kinerja perusahaan (Suwardiyono, 2006:7). Senada dengan Suwardiyono, Schuler (1999:269) mengatakan bahwa serikat pekerja sangat penting bagi manajemen perusahaan karena selain dapat mengidentifikasi bahaya-bahaya dalam pekerjaan dan meningkatkan kualitas kondisi para pekerja, serikat pekerja juga dapat membantu

perusahaan melalui konsesi upah atau melakukan kerjasama dalam usaha-usaha bersama di bidang pekerjaan.

Peranan dan fungsi serikat pekerja juga di atur dalam UU No. 13 tahun 2003:

- A. Serikat pekerja mempunyai fungsi Kanalisasi, yaitu fungsi menyalurkan aspirasi, saran, pandangan, keluhan bahkan tuntutan masing – masing pekerja kepada pengusaha dan sebaliknya, serikat pekerja berfungsi sebagai saluran informasi yang lebih efektif dari pengusaha kepada para pekerja ;
- B. Dengan memanfaatkan jalur dan mekanisme serikat pekerja, pengusaha dapat menghemat waktu yang cukup besar menangani masalah – masalah ketenagakerjaan, dalam mengakomodasikan saran – saran mereka serta untuk membina para pekerja maupun dalam memberikan perintah – perintah, daripada melakukannya secara individu terhadap setiap pekerja ;
- C. Penyampaian saran dari pekerja kepada pimpinan perusahaan dan perintah dari pimpinan kepada para pekerja, akan lebih efektif melalui serikat pekerja, karena serikat pekerja sendiri dapat menseleksi jenis tuntutan yang realistis dan logis serta menyampaikan tuntutan tersebut dalam bahasa yang dapat dimengerti dan diterima oleh direksi dan perusahaan ;
- D. Dalam manajemen modern yang menekankan pendekatan hubungan antar manusia (*Human Approach*), diakui bahwa hubungan nonformal dan semiformal lebih efektif atau sangat diperlukan untuk mendukung daripada hubungan formal. Dalam hal ini serikat pekerja dapat dimanfaatkan oleh pengusaha sebagai jalur hubungan semi formal;

- E. Serikat pekerja yang berfungsi dengan baik, akan menghindari masuknya intervensi luar yang dapat mengganggu kelancaran proses produksi dan ketenagakerjaan, jika di suatu perusahaan tidak ada PUK SPSI atau bila PUK SPSI tidak berfungsi dengan baik, maka anasir luar dengan dalih memperjuangkan kepentingan pekerja akan mudah masuk mencampuri masalah intern perusahaan. Pengalaman selama ini menunjukkan bahwa campur tangan LSM, LBH dan pihak luar lainnya ke perusahaan lebih banyak menambah rumitnya persoalan daripada mempercepat penyelesaian masalah ;
- F. Mewakili pekerja pada Lembaga Tripartit dan Dewan Pengupahan pada Lembaga Departemen Tenaga Kerja sesuai tingkatan.

1.5.9. Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu

Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) ialah gabungan dari seluruh organisasi serikat pekerja PT Pertamina (Persero) yang terdiri dari 18 konstituen organisasi. Peran FSPPB tidak hanya memperjuangkan kesejahteraan dan kepentingan anggota, namun juga sebagai bagian erat dari perusahaan yang turut memperjuangkan kepentingan perusahaan, utamanya ketika perusahaan mengalami krisis. Hal ini senada dengan apa yang diungkapkan oleh mantan Presiden FSPPB yang kini menjabat sebagai Ketua Dewan Penasehat FSPPB, Ugan Gandar bahwa FSPPB selalu siap berjuang untuk membela perusahaan dan pekerjanya (sumber: pertamina.com, 22 Januari 2014).

1.5.10. Krisis Komunikasi Blok Mahakam

Pertamina tengah mengalami krisis besar yang berlangsung sejak tahun 2013 terkait dengan prosed alih kelola Blok Mahakam. Blok Mahakam merupakan sebuah lapangan minyak dan gas bumi (migas) potesial yang terletak di lepas pantai Kalimantan Timur. Blok Mahakam dapat dikatakan sebagai lapangan migas yang berkontribusi besar bagi pemenuhan energi nasional dan pendapatan Negara. Blok ini merupakan lapangan penghasil gas alam yang mencapai 30% produksi gas nasional. Blok ini memiliki cadangan terbukti sekitar *26 trillion cubic feet* (tcf) gas dan 1,4 milyar barrel minyak (Batubara, 2014: 3).

Blok Mahakam mulai dieksploitasi sesuai pola kontrak kerja sama (*production sharing contract*, PSC) antara Pemerintah RI dengan Total Exploration and Production Indonesia (TEPI, Perancis) dan Inpex Corporation (Jepang) pada tahun 1967. Total dalam hal ini yang bertindak sebagai operator dan telah memproduksi sekitar 80% dari seluruh produksi gas yang dikirim ke kilang LNG Bontang (Batubara, 2014).

Awalnya, kontrak pengelolaan Blok Mahakam oleh Total dan Inpex berlaku selama 30 tahun yaitu mulai 1967 – 1997 yang ditandatangani pada 31 Maret 1967. Kemudian pada tahun 1991, kontrak diperpanjang untuk jangka waktu 20 tahun hingga 2017. Kepemilikan saham antara Total dan Inpex masing-masing adalah 50:50. Pembagian keuntungan sesuai dengan kontrak bagi hasil (*Production Sharing Contract / PSC*) antara pemerintah dengan kontraktor adalah 85:15 untuk minyak dan 70:30 untuk gas setelah pemotongan biaya pemulihan (*cost recovery*).

Dengan berakhirnya kontrak Total dan Inpex di Blok Mahakam, terbuka kemungkinan bagi Pertamina untuk mengelola. Mengapa harus Pertamina? Pertama, karena hal tersebut sesuai dengan amanat konstitusi yang berbunyi “Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai negara untuk digunakan bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”, negara dalam hal ini direpresentasikan oleh BUMN yaitu Pertamina. Kedua, karena penguasaan Mahakam sesuai dengan kepentingan strategis Negara guna meningkatkan ketahanan energi nasional. Ketiga, karena cadangan Blok Mahakam masih sangat besar untuk dimanfaatkan Pertamina guna meningkatkan keuntungan, aset, dan *leverage* perusahaan. Keempat, karena pengendali operasi, maka terbuka kesempatan bagi SDM kita untuk meningkatkan kemampuan teknik dan terjadinya alih teknologi. Kelima, dengan nilai aset dan lingkup percepatan bagi Pertamina untuk masuk dalam kategori perusahaan kelas dunia. Namun, berdasarkan peraturan yang ada, kontraktor yang mengelola saat ini juga mempunyai kesempatan untuk melanjutkan kontrak pengoperasian blok Mahakam. Hingga Oktober 2014, pemerintah belum menentukan sikap mengenai status Blok Mahakam yang akan habis kontraknya pada Maret 2017. Padahal waktu yang ideal untuk memberi kepastian pengelolaan dan investasi umumnya adalah sekitar 5 tahun sebelum kontrak berakhir. Pernyataan berbagai tokoh di bidang energi seperti Mantan Direktur Pertamina, Ari Soemarmo, serta Mantan Kepala SKK Migas, Rudy Rubiandini yang meragukan kemampuan Pertamina dalam mengelola Blok Mahakam yang dimuat di media massa semakin membuat krisis berkepanjangan ini memojokkan Pertamina dan mempengaruhi opini

publik dalam hal ini masyarakat dan pembuat kebijakan alih kelola Blok Mahakam.

1.5.11. Proposisi teoritis

Berdasarkan kerangka teori di atas, peneliti mempunyai dua proposisi teoritis sebagai berikut:

Serikat pekerja dapat memiliki peranan dalam manajemen krisis perusahaan melalui strategi lobi dan negosiasi dengan syarat mempunyai peran (kedudukan) yang bernilai tawar (*bergaining position*) dalam perusahaan, kontribusi, serta implikasi positif pada krisis yang dialami oleh perusahaan.

1.6. Metodologi Penelitian

1.6.1. Tipe penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah pendekatan kualitatif. Definisi pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata kata tertulis maupun lisan dari orang orang dan perilaku yang diamati (Moleong, 2007:3). Penelitian ini menggunakan desain deskriptif yang bertujuan menggambarkan karakteristik dari suatu gejala atau masalah yang diteliti. Penelitian deskriptif menyajikan satu gambar yang terperinci tentang satu situasi khusus, setting sosial, atau hubungan. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2012: 9). Kemudian

Creswell (2010: 20) menerangkan bahwa metodologi kualitatif dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan antara lain: penelitian partisipatoris, analisis wacana, etnografi, grounded theory, studi kasus, fenomenologi, dan naratif.

1.6.2. Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Yin (2011: 1) mengatakan studi kasus adalah sebuah penyelidikan empiris yang menginvestigasi fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak begitu jelas. Studi kasus menggunakan salah satu atau lebih contoh untuk dianalisis secara mendalam guna mendeskripsikan keadaan sesungguhnya terhadap tema besar yang diambil peneliti. Berbagai sumber data digunakan dalam penelitian ini untuk meneliti, menguraikan, dan menjelaskan secara komprehensif berbagai aspek dalam suatu fenomena secara sistematis. Tujuan penggunaan penelitian studi kasus menurut Yin (2011: 2) adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi. Penelitian studi kasus bukan sekedar menjawab pertanyaan penelitian tentang 'apa' (what) obyek yang diteliti, tetapi lebih menyeluruh dan komprehensif lagi adalah tentang 'bagaimana' (*how*) dan 'mengapa' (*why*). Yin juga membagi proses penelitian menjadi dua jenis yaitu proses penelitian studi kasus tunggal dan proses penelitian studi kasus jamak (jumlah kasus lebih dari satu).

Jenis metode studi kasus yang dipilih dalam penelitian ini adalah *single case study* atau studi kasus tunggal mengenai strategi lobi dan negosiasi FSPPB dalam kasus proses alih kelola Blok Mahakam. Studi kasus ini dipilih karena krisis Blok Mahakam telah menjadi sorotan publik selama tiga tahun lamanya sehingga

menarik untuk diteliti, kemudian kasus tersebut sangat unik dilihat dari peranan serikat pekerja Pertamina yang tergabung dalam FSPPB pada upaya pengelolaan krisis dengan melakukan lobi dan negosiasi kepada *stakeholders* sebagai strategi komunikasi krisis.

1.6.3. Subjek penelitian

Subjek penelitian adalah siapa yang menjadi sasaran dari penelitian ini. Fokus subjek penelitian ini adalah Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu dan *stakeholder* krisis Blok Mahakam. Untuk fokus penelitian, peneliti membatasi masalah pada peranan serta strategi lobi dan negosiasi yang dilakukan FSPPB dalam pengelolaan krisis Blok Mahakam.

1.6.4. Teknik pengumpulan data

Untuk mencari informasi guna mendapatkan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang meliputi:

- a. Studi pustaka dan dokumentasi, pengumpulan data dan teori yang relevan dalam penelitian ini menggunakan bahan tertulis, meliputi buku, dokumentasi foto, dan arsip-arsip yang dimiliki oleh FSPPB.
- b. Observasi, yakni pengamatan langsung terhadap proses pengelolaan krisis blok Mahakam. Observasi dilakukan dengan mengamati bagaimana FSPPB melakukan lobi dan negosiasi kepada *stakeholders* krisis blok Mahakam. Observasi dilakukan dalam rapat dan diskusi yang dilakukan di Kantor Pusat FSPPB di Jl. Medan Merdeka Timur, Jakarta Pusat. Fungsi observasi dalam hal deskripsi adalah menjelaskan dan merinci gejala yang terjadi.

c. *In-Depth Interview*, wawancara secara mendalam melibatkan responden yang terkait dengan peran dan posisi individu dalam FSPPB ketika melakukan strategi lobi dan negosiasi untuk membantu pengelolaan krisis Blok Mahakam. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang mencakup hal-hal yang berkaitan di masa lampau, sekarang, dan masa datang. Pihak-pihak yang dilibatkan dalam wawancara ini adalah :

1. Ugan Gandar selaku Ketua Dewan Penasehat FSPPB, Mantan Presiden FSPPB periode penggagas gerakan “Rebut Mahakam” dan Mantan *Manager of External Communication* Pertamina (Informan 1)
2. Dicky Fermansyah - Ketua Dewan Pertimbangan Organisasi FSPPB (Informan 2)
3. Noviadri selaku Presiden FSPPB 2016-sekarang (Informan 3)
4. Marwan Batubara selaku Pengamat Energi dan Direktur Indonesia Resources Studies (Informan 4)
5. Hardi selaku Aktivis Aliansi Pemuda Peduli Energi Rakyat (Ampera) Palembang (Informan 5)
6. Habib Komaruddin - Tokoh Agama (Informan 6)
7. Kurtubi selaku Anggota Komisi VII DPR RI periode 2014-2019 (Informan 7)
8. Husen selaku Mantan Direktur Hulu Pertamina (Informan 8)
9. Sudirman Said selaku Mantan Menteri ESDM (Informan 9)

1.6.5. Teknik analisis data

Analisis data dilakukan dengan mengolah sumber data yang tersedia secara kualitatif. Peneliti menyiapkan suatu strategi umum analisis studi kasus yakni

dengan mendasarkan pada proposisi-proposisi teoritis yang akan diuji pada kasus yang diteliti. Data yang didapat dari studi pustaka, observasi, dan wawancara mendalam akan digunakan untuk menarik kesimpulan penelitian. Proses analisis data dimulai dengan reduksi data penelitian. Data yang sudah terkumpul akan dipilih dan dipilah sesuai dengan kategori yang sudah ditetapkan. Hal ini dilakukan untuk memudahkan peneliti memilih data yang relevan dengan penelitian.

Untuk memperoleh gambaran atas kasus yang diteliti, peneliti menghubungkan antara data kualitatif yang didapatkan dengan konsep yang sudah dibangun pada kerangka pemikiran dengan teknik penjodohan pola (*pattern matching*). Teknik ini menggunakan logika membandingkan bentuk yang telah diprediksi sebelumnya berdasarkan teori yang dikembangkan dengan hasil yang ditemui di lapangan. Jika kedua pola tersebut ada persamaan, hasilnya dapat menguatkan validitas internal studi kasus yang bersangkutan (Yin, 2011: 140)

Prosedur yang digunakan dalam penerapan *pattern matching* ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat kerangka pemikiran dalam bentuk proposisi teoritis, yang kemudian menuntun studi kasus yang diteliti. Selanjutnya berdasar proposisi tersebut mencerminkan serangkaian proses pengumpulan data berupa pedoman pertanyaan penelitian, sumber data primer, tinjauan pustaka, dan pemahaman-pemahaman baru. Proposisi ini membantu pemfokusan perhatian pada data tertentu dan mengabaikan data yang lain.

2. Selain menggunakan sumber data primer, peneliti menggunakan sumber data sekunder untuk membandingkan data temuan di lapangan dengan apa yang sebelumnya melandasi pemikiran peneliti.

3. Reduksi data.

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian, penyederhanaan, pengabstrakan dan transparansi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Oleh karena itu langkah-langkah yang dilakukan oleh peneliti adalah melakukan perampingan data dengan cara memilih data yang penting kemudian menyederhanakan dan mengabstraksikan. Dalam reduksi data ini, peneliti melakukan proses *living in* (data yang terpilih) dan *living out* (data yang terbuang) baik dari hasil pengamatan, wawancara maupun dokumentasi. Proses reduksi data ini tidak dilakukan pada akhir penelitian saja, tetapi dilakukan secara terus-menerus sejak proses pengumpulan data berlangsung karena reduksi data ini bukanlah suatu kegiatan yang terpisah dan berdiri sendiri dari proses analisis data, akan tetapi merupakan bagian dari proses analisis itu sendiri.

4. Penyajian Data (*display data*).

Penyajian data merupakan suatu proses pengorganisasian data sehingga mudah dianalisis dan disimpulkan. Penyajian data dalam penelitian ini berbentuk uraian narasi serta dapat diselingi dengan gambar, skema, matriks, tabel, rumus, dan lain-lain. Hal ini disesuaikan dengan jenis data yang terkumpul dalam proses pengumpulan data, baik dari hasil observasi, wawancara, maupun studi dokumentasi. Penyajian data ini merupakan hasil reduksi data yang telah dilakukan sebelumnya agar menjadi sistematis dan bisa diambil maknanya.

5. Verifikasi dan Kesimpulan Data.

Verifikasi dan Kesimpulan Data merupakan langkah ketiga dalam proses analisis. Kesimpulan yang pada awalnya masih sangat tentatif, kabur, dan diragukan, maka dengan bertambahnya data, menjadi lebih grounded. Kegiatan ini merupakan proses memeriksa dan menguji kebenaran data yang telah dikumpulkan sehingga kesimpulan akhir didapat sesuai dengan fokus penelitian. Kesimpulan ini merupakan proses *re-check* yang dilakukan selama penelitian dengan cara mencocokkan data dengan catatan-catatan yang telah dibuat peneliti dalam melakukan penarikan kesimpulan-kesimpulan awal. Karena pada dasarnya penarikan kesimpulan sementara dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data yang telah diverifikasi, akan dijadikan landasan dalam melakukan penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang telah dirumuskan dicek kembali (verifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya menuju ke arah kesimpulan yang mantap. Kesimpulan merupakan intisari dari hasil penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir peneliti. Kesimpulan ini diharapkan memiliki relevansi sekaligus menjawab fokus penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya.

1.6.6. *Goodness Criteria* (Kualitas Data)

Dalam menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan kualitas data yang didasarkan pada sejumlah kriteria tertentu. Dalam buku Moleong (2007:177) terdapat beberapa jenis teknik pemeriksaan kualitas data penelitian. namun dalam penelitian tidak mengambil secara keseluruhan teknik pemeriksaan keabsahan data yang dikemukakan tersebut, akan tetapi peneliti memilih teknik pemeriksaan

keabsahan data yang sesuai dengan konteks penelitian yang dilakukan dalam rangka menyempurnakan hasil penelitian, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan maksud menemukan ciri-ciri serta unsur lainnya yang sangat relevan dengan persoalan penelitian dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Hal ini berarti bahwa peneliti hendaklah mengadakan pengamatan dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol. Kemudian peneliti menelaah secara rinci sampai pada suatu titik sehingga pada pemeriksaan tahap awal tampak salah satu atau seluruh faktor yang ditelaah sudah dipahami dengan cara yang biasa.

2. Triangulasi

Teknik Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pengecekan perbandingan terhadap data itu. Dalam penelitian ini melakukan triangulasi dengan menggunakan perbandingan sumber dan perbandingan teori triangulasi dengan sumber berarti peneliti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi. Pada metode ini, triangulasi dapat diperoleh dengan berbagai cara :

- a. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- b. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakan secara pribadi.
- c. Membandingkan apa yang dikatakan orang terhadap situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.

d. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat pandangan orang seperti rakyat (awam), orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang yang berada dan orang pemerintah.