

***Corporate Communication Strategy in Crisis Resolution
(Study of Labor Conflict at PT. Drydock World Graha Batam)***

**Strategi Komunikasi Korporat Dalam Penyelesaian Krisis
(Studi tentang Konflik Buruh di PT. Drydock World Graha Batam)**

Adrian Ingratubun¹, Reza Oktavian², Frisca Artinus³

adrian.ingratubun@atvi.ac.id

reza.oktavian@atvi.ac.id

frisca.artinus@atvi.ac.id

Akademi Televisi Indonesia (Program Studi Komunikasi Massa)

Abstract

Every company must anticipate a crisis, because by anticipating it a company will be ready to face the crisis. Crisis in company management is a reality that must be faced, overcome, and find a solution so as not to harm the company itself. In the event of a crisis that befalls every company, management does not need to be afraid and is even seen as a normal thing, such as the risk of facing a loss or gain in the face of intense business competition. It is very important for the writer to see the problems that occur in PT. Drydock World Graha Batam, especially in resolving crises through corporate communication strategies, so that this research can be formulated to answer various phenomena that cause crises at PT. Drydock World Graha Batam; whether there are obstacles in resolving the crisis; and what is more important is what strategy is used in resolving the crisis that occurred due to labor conflicts at PT Drydock World Graha Batam. The problem formulated, there are several goals to be achieved so as to answer and resolve the conflicts faced by PT Drydock World Graha Batam, among others, to find out what things caused the crisis at PT. Drydock World Graha in Batam; to find out the corporate communication strategy used in resolving the crisis at PT Drydock World Graha Batam. From the research data that the author obtained through interviews and approaches as well as being sharpened through theories, there are several things that underlie the crisis at PT DWG, including employment problems, the existence of social inequality, and discrimination against workers, such as the difference in salary between Indonesian and foreign workers which is very different. In addition, there are also differences in facilities, allowances and salary deductions by outsourcing.

Keywords : *Strategy, Communication, Corporate, Crisis.*

Abstrak

Setiap perusahaan harus mengantisipasi terjadinya krisis, karena dengan mengantisipasinya suatu perusahaan akan siap menghadapi krisis itu. Krisis dalam manajemen perusahaan merupakan suatu realitas yang harus dihadapi, ditanggulangi, dan dicari jalan pemecahannya agar tidak merugikan perusahaan itu sendiri. Kejadian musibah krisis yang menimpa setiap perusahaan, pihak manajemen tidak perlu takut dan bahkan dipandang

sebagai hal yang normal, seperti resiko menghadapi suatu kerugian atau keuntungan dalam menghadapi persaingan bisnis yang menajam. Sangatlah penting bagi penulis untuk melihat permasalahan yang terjadi PT. *Drydock World* Graha Batam, terutama dalam menyelesaikan krisis melalui strategi komunikasi korporat, sehingga penelitian ini dapat dirumuskan untuk menjawab berbagai fenomena yang menyebabkan terjadinya krisis di PT. *Drydock World* Graha Batam; apakah ada hambatan-hambatan dalam menyelesaikan krisis tersebut; dan yang lebih penting adalah strategi apa yang digunakan dalam menyelesaikan krisis yang terjadi akibat konflik buruh di PT *Drydock World* Graha Batam. Masalah yang dirumuskan, ada beberapa tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat menjawab dan menyelesaikan konflik yang dihadapi oleh PT *Drydock World* Graha Batam, antara lain, untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menyebabkan terjadinya krisis di PT. *Drydock World* Graha di Batam; untuk mengetahui strategi komunikasi korporat yang digunakan dalam menyelesaikan krisis di PT *Drydock World* Graha Batam. Dari data penelitian yang penulis peroleh melalui wawancara dan pendekatan serta di pertajam melalui teori-teori, maka terdapat beberapa hal yang mendasari terjadi krisis di PT DWG, antara lain masalah ketenagaan kerjaan, adanya kesenjangan sosial, dan diskriminasi kepada para pekerja, seperti perbedaan gaji antara tenaga kerja Indonesia dan asing yang jauh berbeda sekali,. Selain itu juga perbedaan fasilitas, tunjangan-tunjangan dan pemotongan gaji oleh *outsourse*.

Kata Kunci: *Strategi, Komunikasi, Koporat, Krisis.*

1. Pendahuluan.

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Demikian pula dengan strategi komunikasi yang merupakan panduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi komunikasi harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung situasi dan kondisi.

Menurut Jefkin (2003) *Public relation* (PR) adalah suatu bentuk komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun keluar, antara suatu organisasi dengan semua khalayak dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. PR menggunakan metode manajemen berdasarkan tujuan (*management by objective*). Dalam mengejar suatu tujuan, semua hasil atau tingkat kemajuan yang telah dicapai harus diukur secara jelas, mengingat PR merupakan kegiatan yang nyata. Kenyataan ini dengan jelas menyangkal anggapan keliru yang mengatakan bahwa PR merupakan kegiatan yang abstrak.

Berkaitan dengan fungsi manajemen, Hutapea (2000) menjelaskan bahwa PR adalah fungsi manajemen untuk membantu mengatakan dan memelihara aturan bersama dalam komunikasi, demi terciptanya saling pengertian dan kerjasama antara lembaga perusahaan dengan publiknya, membantu manajemen dan menanggapi pendapat publiknya, mengatur

dan menekankan tanggungjawab manajemen dalam melayani kepentingan masyarakat, membantu manajemen dalam mengikuti, memonitor, bertindak sebagai suatu sistem tanda bahaya untuk membantu manajemen berjaga-jaga dalam menghadapi kemungkinan buruk, serta menggunakan penelitian dan teknik-teknik komunikasi yang efektif dan persuasif untuk mencapai semua itu.

Konflik merupakan sesuatu yang wajar terjadi karena dalam suatu organisasi masing-masing individu memiliki perbedaan. Robins & Judge (2008) mendefinisikan konflik sebagai sebuah proses yang dimulai ketika satu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, atau akan memberi pengaruh secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian dan kepentingan pihak pertama. Pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seorang terhadap orang lain atau organisasi dengan kenyataan apa yang didapatkan menimbulkan konflik.

Pertentangan sangat mungkin terjadi karena setiap orang dalam suatu organisasi memiliki pandangan yang berbeda atas tugas dan tanggung jawab masing-masing. Ketika mereka berinteraksi maka konflik menjadi potensi untuk muncul. Konflik dalam organisasi dapat menimbulkan konsekuensi positif dan negatif. Konflik positif dapat mendorong inovasi organisasi, kreativitas dan adaptasi. Sedangkan konflik negatif adalah konflik yang sering muncul ke permukaan dan bersifat disfungsional. Konflik seperti inilah yang dapat menurunkan produktivitas, menimbulkan ketidakpuasan, meningkatkan ketegangan dan stres dalam organisasi (Gitosudarmo & Sudita, 2000).

Konflik yang menjadi kerusuhan di PT. *Drydocks World* Graha yang berlokasi di Batam terjadi pada tanggal 22 April 2010. Pada kerusuhan ini, setidaknya 8.000 pekerja Indonesia melakukan demonstrasi dan pengrusakan fasilitas. Selain kantor dan gudang dibakar, puluhan mobil juga di bakar. Tak ada korban tewas, tapi setidaknya sembilan orang terluka dengan lima warga asing dan empat karyawan. Kerusuhan ini dipicu karena seorang pengawas asal India di PT. *Drydocks World* Graha yang memakai pekerja asal Indonesia dengan kata-kata *stupid* (bodoh). Hal inilah yang menyebabkan kerusuhan yang berkepanjangan dan mengarah kepada sebuah krisis terjadi.

Dengan melihat penjelasan tersebut di atas, dapat digambarkan bahwa perkembangan suatu isu yang menjadi krisis bagi organisasi dan bagaimana hal tersebut dipahami oleh organisasi yang bersangkutan. Pemahaman terhadap asal muasal krisis terkait dengan persepsi organisasi yang dalam penelitian ini dipandang sebagai proses komunikasi dan

pengorganisasian. Pemahaman akan hal tersebut, kemudian berdampak pada pilihan strategi komunikasi krisis yang dilakukan organisasi untuk mengatasi krisis.

Pada dasarnya penelitian menunjukkan adanya suatu studi pendekatan untuk menghasilkan atau menemukan suatu teori yang berhubungan dengan situasi tertentu. Situasi di mana individu saling berhubungan, bertindak, atau terlibat dalam suatu proses sebagai respon terhadap suatu peristiwa.

Dapat dipahami bagaimana perusahaan harus bekerja secara produktif dan efisien. Ini menyangkut target pencapaian laba dan ekspansi usaha dalam jangka panjang maupun dalam menghadapi persaingan usaha jangka pendek. Ada asumsi yang harus dikenakan agar semua target tidak berjalan liar tanpa memikirkan resiko. Berdasarkan pengamatan hal seperti ini banyak dilakukan para pengusaha, yang tidak jarang menimbulkan ketegangan antara pekerja dan pengusaha.

Salah satu contoh adalah yang terjadi di PT. *Drydock World* Graha (galangan kapal) Batam. Tenaga kerja mengamuk dan membakar mobil yang ada di halaman parkir. Tenaga kerjapun berusaha menangkap pekerja asing yang bekerja di galangan kapal tersebut. Tidak ada korban jiwa tapi kepolisian Batam cukup sibuk dibikinnnya karena tersiar kabar pekerja lokal akan menyisir pekerja asing yang ada di Batam. Kejadiannya bermula dari penghinaan oleh seorang pekerja asing (*supervisor*) kepada pekerja Indonesia. Semangat harga diri bangsa segera terbakar. Tapi tentu hal ini tidak terjadi begitu saja. Pekerja sudah tentunya cukup lama mendapatkan hinaan seperti itu, yang akhirnya membakar semangat nasionalisme mereka. Kejadian saat itu tentu merupakan klimaks dari hinaan yang pernah mereka rasakan selama ini.

Peristiwa seperti ini tidak hanya berkumandang di Batam, tapi di Tanjung Priuk Jakarta Utara, dan akan bergema ke pasar internasional secara negatif dan menjadi tanda tanya besar bagi para investor mengenai kondisi aman berinvestasi di Indonesia. Peristiwa ini, bagaimanapun juga akan berdampak pada kondisi berinvestasi maupun hasrat untuk berinvestasi. Jika tadinya pemerintah cepat menengahi masalah ini tentunya dapat dielakkan sehingga tidak menyeret peristiwa ke pasar internasional.

Dengan melihat berbagai fenomena di atas, maka inti dari pendekatan pemecahan masalah tersebut adalah pengembangan suatu teori yang berhubungan erat kepada konteks peristiwa tentang Strategi Komunikasi Korporat Dalam Penyelesaian Krisis (Studi tentang Konflik Buruh di PT. *Drydock World* Graha Batam) sehingga dapat mengetahui hal-hal apa saja yang menyebabkan terjadinya krisis di PT. *Drydock World* Graha di Batam, mengetahui

hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi dalam penanganan dan penyelesaian Krisis yang terjadi di PT *Drydock World Graha* di Batam, serta mengetahui strategi komunikasi korporat yang digunakan dalam menyelesaikan krisis di PT *Drydock World Graha* Batam.

Oleh sebab itu dalam rangka memperoleh data-data penelitian secara maksimal, maka perlu dirumuskan berbagai masalah, seperti : Apa yang menyebabkan terjadinya krisis di PT. *Drydock World Graha* Batam? Apakah ada hambatan-hambatan dalam menyelesaikan krisis tersebut? Dan Strategi apa yang digunakan dalam menyelesaikan krisis yang terjadi akibat konflik buruh di PT *Drydock World Graha* Batam? Selain rumusan masalah, maka batasan masalah dalam penelitian ini adalah dibatasi pada hal-hal apa saja yang menyebabkan terjadinya krisis dan bagaimana penanganan dan penyelesaian krisis tersebut yang terjadi di PT *Drydocks World Graha*, serta diharapkan melalui penelitian ini dapat memberikan signifikan secara praktis dan akademis. Secara praktis hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pembelajaran dalam bentuk studi kasus bagi para praktisi komunikasi korporat untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai kompleksitas dari suatu peristiwa dan komunikasi krisis yang pada prakteknya membutuhkan lebih dari sekedar aplikasi teori-teori komunikasi krisis.

2. Kajian Teori.

2.1. Perencanaan Komunikasi.

Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Perencanaan Komunikasi adalah pernyataan tertulis mengenai serangkaian tindakan tentang bagaimana suatu kegiatan komunikasi akan atau harus dilakukan agar mencapai perubahan perilaku dan kegiatan sesuai dengan yang kita inginkan (Cangara Hafied, 2013: 22). Perencanaan Komunikasi diartikan juga sebagai hal mendasar yang diperlukan dalam suatu kegiatan komunikasi, utamanya untuk memperkenalkan atau memasarkan produk.

John Middleton (1978) dalam Cangara (2014: 83) mendefinisikan perencanaan komunikasi sebagai proses pengalokasian sumber daya komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pengertian tentang komunikasi dan perencanaan dari para ahli di atas, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa perencanaan komunikasi adalah suatu proses komunikasi oleh komunikator dalam menyusun pesan yang akan disampaikan dan

menetapkan bagaimana cara yang efektif digunakan untuk menyampaikan pesan ke komunikan sehingga tujuan dari komunikasi dapat terwujud.

Kata perencanaan komunikasi berasal dari kata perencanaan dan komunikasi. Perencanaan sendiri berasal dari bersumber dari kata rencana yang berarti segala sesuatu yang akan harus dilakukan. Apabila segala sesuatu yang akan atau harus dilakukan itu diupayakan secara sistematis dan dinyatakan secara tertulis maka disebut perencanaan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa perencanaan pada dasarnya suatu proses atau usaha atau tindakan membuat rencana. Tindakan yang dilakukan dalam membuat suatu perencanaan tidak lain adalah tindakan pengambilan keputusan-keputusan mengenai apa yang harus dilakukan.

G.R Terry dalam Mardikanto Totok (1992:281) menyatakan bahwa perencanaan merupakan suatu proses pemilihan dan menghubungkan fakta serta menggunakannya untuk menyusun asumsi-asumsi yang diduga bakal terjadi dimasa mendatang (*future Oriented*). Sementara itu, komunikasi dalam ilmu komunikasi, pada dasarnya adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan, baik secara langsung maupun melalui media dengan tujuan untuk mengubah perilaku.

Menurut Taksonomi Bloom dalam Winkel (1990:132), perubahan perilaku bisa terjadi dalam : (a) Ranah Kognitif (*Kognitive Domain*). Perilaku kognitif adalah perilaku yang berhubungan dengan aspek-aspek kognisi (kemampuan intelektual atau pengetahuan), (b) Ranah Afektif (*Affective Domain*), Perilaku Afektif adalah yang berhubungan dengan sikap mental, (c) Ranah psikomotorik adalah berhubungan dengan keterampilan (*skill*), Perubahan aspek kognitif secara sederhana dapat diartikan sebagai perubahan dari keadaan tidak tahu menjadi tahu; perubahan perilaku afektif adalah perubahan dari tidak mau menjadi mau; perubahan perilaku psikomotorik adalah perubahan dari tidak mampu menjadi mampu.

2.2. Manajemen Krisis.

Manajemen krisis adalah fungsi organisasi kritis. Kegagalan dapat mengakibatkan dampak serius kepada *stakeholder*, kehilangan aset-aset penting organisasi, atau bahkan bisa saja menjadi akhir dari eksistensi organisasi tersebut. Praktisi PR merupakan salah satu bagian integral yang memainkan peranan penting dalam tim manajemen krisis yang tengah dihadapi.

Yosal Iriantara (2004), mengatakan “manajemen krisis ialah salah satu bentuk saja dari ketiga bentuk respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi. Ada tiga aspek dalam manajemen krisis, di antaranya :

- a. Aspek mekanisme manajemen krisis dalam penanganan humas, yaitu mulai dari perencanaan, penyelidikan (*fact finding*), dan pengidentifikasian atau pengenalan terhadap gejala-gejala timbulnya suatu krisis. Kemudian diikuti dengan persiapan matang dan penyusunan organisasi melalui posko yang dibentuk untuk mengambil tindakan tertentu, baik program jangka pendek maupun jangka panjang
- b. Aspek dinamika, yaitu manajemen krisis dalam humas tersebut melakukan koordianasi dalam pengendalian atau mencegah agar dampak negatif dari peristiwa krisis tersebut tidak meluas. Disamping itu manajemen melakukan komunikasi efektif, serta membuka atau mengendalikan saluran informasi bekerja sama dengan pihak pers dan berupaya memperbaiki kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan oleh krisis tersebut
- c. Aspek menjaga hubungan (*relationship aspect*) yang baik dengan berbagai kalangan atau *public internal* dan *public eksternal* yaitu Tetap memantau atas memperhatikan berita berita yang muncul diberbagai media massa, opini atau pendapat masyarakat, Menjaga keharmonisan, suasana, kondisi, situasi yang selalu tetap tenang dan positif, Berupaya tetap mempertahankan citra dan kepercayaan public terhadap lembaga atau perusahaan, selalu menyampaikan laporan (*progress report*) terbaru atau informasi perkembangan mengenai krisis tersebut, memberikan sumbang saran, ide dan gagasan dalam mengatasi atau pengendalian suatu krisis yang sedang terjadi kepada pimpinan perusahaan atau ketua tim pengendalian krisis, Mengevaluasi semua aktifitas atau program kerja, pengendalian krisis tersebut baik secara kualitas maupun kuantitas. (Islami, 2020).

Bagi Laurence Barton (1993 : 2), sebuah krisis adalah peristiwa besar yang tak terduga yang secara potensial berdampak negatif terhadap baik perusahaan maupun publik. Peristiwa ini mungkin secara cukup berarti merusak organisasi, karyawan, produk dan jasa yang dihasilkan organisasi, kondisi keuangan dan reputasi perusahaan.

Menurut Kasali Rhenald (1994 : 221), pertama, krisis diartikan sebagai bencana kesengsaraan atau marabahaya yang datang mendadak. Krisis dalam artian ini mengasumsikan bahwa sumber krisis berada di luar kekuatan manusia juga di luar sistem dan pada saat kemunculannya di luar perhitungan. *Kedua*, Krisis digunakan untuk menunjukkan bahaya yang datang secara berkala karena tidak pernah diambil tindakan memadai. Dalam artian ini, krisis berada di luar kekuatan manusia tetapi kemunculan dan berakhirnya dapat diperhitungkan. *Ketiga*, Krisis diartikan sebagai ledakan dari serangkaian peristiwa penyimpangan yang terabaikan, sehingga akhirnya sistem menjadi tidak berdaya lagi. Krisis

jenis ketiga ini bersumber pada disfungsionalisasi sistem dan kelaian dalam perusahaan atau organisasi.

Secara konseptual, anatomi krisis dapat dibedakan kedalam empat tahap menurut Kasali Rhenald dalam bukunya *Manajemen Public Relations* (2008: 227-229):

a. Tahap prodromal, di mana krisis ini baru muncul dan belum mempunyai dampak yang luas terhadap citra korporasi atau institusi. Tahap ini sering disebut dengan *warning stage* karena pada tahap ini peringatan terhadap datangnya krisis sudah muncul bagi sebuah perusahaan. Pada tahap ini muncul dalam tiga bentuk yaitu:

- 1) Jelas sekali, di mana dalam tahap bentuk ini krisis muncul dengan jelas.
- 2) Samar-samar, susah menduga luasnya sebuah kejadian dalam bentuk ini.
- 3) Sama sekali tidak kelihatan, biasanya perusahaan tidak menyadari datangnya krisis ini karena semua terlihat baik-baik saja (gejala tidak terlihat).

b. Tahap akut, merupakan pola krisis di mana persoalan muncul ke permukaan. Krisis pada tahap akut juga sering disebut *the point of no return* yang artinya sekali sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan (*prodromal stage*) tidak digubris, ia akan masuk ke tahap akut dan tidak dapat kembali lagi.

c. Tahap kronik, dimana krisis telah berlalu dan yang tersisa hanyalah puing puing masalah alibat krisis. Sering juga disebut dengan *the postmortem* atau *the clean up phase*.

d. Tahap resolusi, adalah tahap dimana manajemen harus memulihkan kekuatan agar kembali seperti semula dan dapat melanjutkan aktivitas dengan normal dan lancar. Ini merupakan tahap penyembuhan. Namun harus tetap waspada karena bisa saja siklus pembentukan krisis sedang membentuk kembali.

2.3. *Public Relations* dan Manajemen Krisis.

Menurut Rosady Ruslan (2010 : 15) hingga saat ini belum terdapat konsensus mutlak tentang pengertian humas, hal tersebut disebabkan oleh beragamnya pendapat *public relations* yang telah dirumuskan oleh para pakar maupun profesional *public relations*. Dan adanya indikasi baik teoritis maupun praktis bahwa kegiatan *public relations* atau kehumasan itu bersifat dinamis dan fleksibel terhadap perkembangan dinamika perkembangan hidup masyarakat yang mengikuti kemajuan zaman, khususnya memasuki era globalisasi dan milenium ketiga saat ini.

Menurut Frank Jefkins pada Morissan (2008 : 8) humas adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu kedalam maupun keluar antara

suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian. Walaupun ada perbedaan dari definisi-definisi tersebut, tetapi ada juga terdapat beberapa kesamaan arti, yaitu:

- a. Humas merupakan suatu kegiatan yang bertujuan memperoleh *goodwill*, kepercayaan, saling pengertian, dan citra baik dari masyarakat.
- b. Humas merupakan unsur yang cukup penting dalam mendukung manajemen untuk mencapai tujuan yang spesifik dari organisasi atau lembaga.
- c. Humas adalah usaha untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara suatu lembaga atau organisasi dengan pihak masyarakat melalui suatu proses komunikasi timbal balik, hubungan yang harmonis, saling mempercayai, dan menciptakan citra yang positif.

2.4 Manajemen Krisis Menyandang Risiko.

Manajemen risiko adalah suatu bidang ilmu yang membahas tentang bagaimana suatu organisasi menerapkan ukuran dalam memetakan berbagai permasalahan yang ada dengan menempatkan berbagai pendekatan manajemen secara komprehensif dan sistematis. Manajemen risiko mempunyai arti yang lebih luas, yaitu semua risiko yang terjadi di dalam masyarakat (kerugian harta, jiwa keuangan, usaha dan lain-lain) ditinjau dari segi manajemen perusahaan. Manajemen Risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan organisasi terhadap risiko (Arta Sugih I Putu, dkk, 2021; 15).

Dalam praktiknya, manajemen risiko umumnya terkelompokkan berdasarkan industri di mana manajemen risiko diterapkan, berdasarkan tingkatan organisasi di mana manajemen risiko dipraktikkan, maupun berdasarkan jenis risiko yang dikelola. Mengacu pada pengelompokkan industri, manajemen risiko lazim dipisahkan dalam 2 (dua) kelompok besar, yaitu manajemen risiko pada institusi keuangan, seperti halnya industri perbankan dengan praktik pengelolaan risiko yang mengadopsi *Basel Accord* dan industri asuransi yang mengadopsi metodologi *risk-based capital* dan *Solvency II* dalam praktik pengelolaan risikonya, serta praktik pengelolaan risiko pada institusi non-keuangan yang mengadopsi standar praktik terbaik yang dirujuk oleh negara ataupun masing-masing industri. Adapun pengelompokkan seperti ini dapat disebut juga dengan pengelompokan sektoral (Vorst R. Charles, D.S Priyarsono, Arif Budiman, 2018 : 12)

Selanjutnya menurut Arta Sugih I Putu, dkk, (2021:16), bahwa Manajemen Risiko dijalankan semata untuk tujuan-tujuan tertentu. Tujuan-tujuan yang dimaksud adalah untuk

melindungi perusahaan. Tujuan yang pertama adalah untuk melindungi perusahaan dari risiko bisnis yang berbahaya. Sehingga badan usaha tetap berdiri sekalipun diterpa berbagai macam masalah dan hal yang negatif. Melindungi perusahaan dengan manajemen risiko lebih berhasil dibandingkan yang tidak. Karena sebelum terjadi masalah, jenis problemnya sudah terdeteksi lebih dahulu.

Manajemen krisis menurut Keith Butterick (2012 : 74) adalah respons terencana dari suatu perusahaan untuk menghadapi situasi krisis, yang harus dilaksanakan secara efektif dan tepat waktu. Manajemen krisis melibatkan perencanaan dan tindakan koordinasi untuk mencegah terjadinya eskalasi krisis. Selain itu, manajemen krisis juga memperlengkapi para pengambil keputusan dengan informasi yang diperlukan serta rencana-rencana yang dapat digunakan untuk menghadapi situasi krisis.

3. Metode Penelitian.

Sesuai dengan permasalahan yang hendak diteliti, maka penelitian ini didasarkan atas paradigma konstruktivisme / interpretivis. Menurut paradigma ini, realitas sosial merupakan suatu kerangka yang dianalisis oleh seseorang tidak dapat digeneralisasikan pada semua orang yang biasa dilakukan oleh kaum positivis. Gagasan konstruktivisme sosial berasal dari Mannheim dan buku-buku seperti *The Social Construction of Reality* (Berger dan Luekmann, 1967) dan *Naturalistic Inquiry* (Lincoln dan Guba, 1985).

Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu upaya penting seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur pengumpulan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Studi Kasus. Studi Kasus adalah merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan "how" atau "why" (Yin, 2003 : 31). Selain itu, studi kasus ini juga menyediakan peluang untuk menerapkan prinsip umum terhadap situasi-situasi spesifik. Tujuannya adalah untuk menelaah sebanyak mungkin data mengenai subjek yang diteliti. Singkatnya studi kasus memungkinkan peneliti untuk mempertahankan karakteristik holistik dan bermakna dari peristiwa-peristiwa kehidupan nyata. Menurut Mulyana Dedy (2003), Studi Kasus adalah

uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek individu, suatu kelompok, suatu organisasi (komunitas), suatu program, atau situasi sosial.

Berdasarkan berbagai penjelasan yang telah diuraikan di atas, maka objek penelitiannya adalah memberikan perhatian pada perkembangan bagaimana aksi demo buruh yang terjadi, serta peran management atau PR perusahaan untuk menyelesaikan berbagai peristiwa yang mengakibatkan krisis tersebut.

4. Pembahasan.

Unjuk rasa seringkali dapat menyebabkan pengrusakan terhadap benda-benda. Hal ini dapat terjadi akibat keinginan menunjukkan pendapat para pengunjuk rasa yang berlebihan dan tidak terkontrol secara baik. Salah satu bukti yang terjadi dan dialami oleh buruh/pekerja PT. *Drydocks World* Graha di Batam adalah diakibatkan karena ketersinggungan terhadap pekerja asing yang menyebabkan pemicu dari berbagai tumpukan persoalan yaitu, soal keadilan dan kesejahteraan yang berdampak kepada diskriminasi antar buruh/pekerja.

Amukan buruh yang terjadi di PT. *Drydocks World* Graha Batam menurut Ketua Solidaritas Karyawan dan sebagai koordinator aksi unjuk rasa (sdr. Petra Cahyadi), bahwa hal ini terjadi karena merupakan sebuah kekesalan yang dipicu oleh sikap atau ulah seorang pekerja asing keturunan India yang menghina karyawan Indonesia. Ketersinggungan terhadap pekerja asing tersebut sebenarnya hanya merupakan tumpukan kekesalan akibat persoalan ketenagakerjaan.

Persoalan yang terjadi atas kejadian aksi unjuk oleh buruh di PT. *Drydocks world* Graha Batam ini, tidak terlepas dari masalah kesenjangan sosial, antara lain : masalah pengupahan, masalah jenjang karier, masalah status kepegawaian yang masih kontrak bahkan ada yang *outsourcing*. Hal inilah yang menimbulkan dampak kesenjangan sosial dan kesewenang-wenangan manajemen memberlakukan karyawan dengan tidak sewajarnya.

Dengan melihat berbagai persoalan yang terjadi atas aksi buru di PT. *Drydocks World* Graha batam, dapat dikatakan hal ini dapat menimbulkan krisis dan sangat mengganggu kondusifitas dilingkungan perusahaan. Menurut pendapat Linke (1989: 166), bahwa krisis adalah juga merupakan suatu ketidak normalan dari konsekuensi negatif yang mengganggu operasi sehari-hari sebuah organisasi. Bagi Linke, krisis mungkin bisa berakibat pada kematian, menurunnya kualitas kehidupan, berkurangnya tingkat kesejahteraan, dan menurunnya reputasi perusahaan.

Masalah perbedaan pengupahan dan karier, masalah status karyawan yang tidak jelas atau masih *outsourcing* adalah merupakan penyebab utama munculnya sikap buruh atas ketersinggungan dari sikap manajemen PT. *Drydocks* asal India. Disamping itu, problematika mengenai *outsourcing* memang cukup bervariasi. Hal ini dikarenakan penggunaan *outsourcing* dalam dunia usaha di Indonesia kini semakin marak dan telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat ditunda-tunda oleh pelaku usaha, sementara regulasi yang ada belum terlalu memadai untuk mengatur tentang *outsourcing* yang telah berjalan tersebut. Secara garis besar permasalahan hukum yang terkait dengan penerapan *outsourcing* di Indonesia sebagai berikut : 1) Bagaimana perusahaan melakukan klasifikasi terhadap pekerjaan utama (*core* bisnis) dan pekerjaan penunjang perusahaan (*non core* bisnis) yang merupakan dasar dari pelaksanaan *outsourcing*? 2) Bagaimana hubungan hukum atau regulasi antara karyawan *outsourcing* dengan perusahaan pengguna jasa *outsourcing*, 3) Bagaimana mekanisme penyelesaian sengketa bila ada karyawan *outsourcing* yang melanggar aturan kerja pada lokasi perusahaan pemberi kerja?

Dengan memahami latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka munculnya aksi unjuk rasa tersebut diakibatkan oleh adanya ketidakadilan yang dialami oleh buru/pekerja, serta sikap manajemen yang berlebihan dengan menunjukkan diskriminasi seperti perbedaan buruh/pekerja Indonesia dengan pekerja asing, baik dari segi status, karier maupun sistem pengupahan. Hal inilah yang memicu terjadinya kekisruhan atau krisis yang terjadi di PT. *Drydocks World* Graha Batam yang mengarah kepada pembakaran kantor dan sejumlah kendaraan rode empat. Permasalahan yang terkait langsung dengan permasalahan aksi unjuk rasa buruh/pekerja tersebut adalah terletak pada produktivitas kerja.

Dengan melihat berbagai fenomena yang dijelaskan di atas, maka ketika perusahaan diperhadapkan dengan gejolak yang mengarah kepada krisis, hal penting yang perlu dilakukan adalah meminimalisir persoalan sehingga tidak meluas dan tidak mengganggu aktivitas perusahaan. Oleh sebab perlu adanya langkah-langkah yang strategis perlu dilakukan sebagai upaya menanggulangi krisis, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kasali Renaldi (2003), antara lain : (1) Identifikasi krisis. Sebelum proses identifikasi, *public relations* harus terlebih dahulu melakukan proses penelitian. Tahap ini merupakan suatu awal untuk mengetahui permasalahan dengan melihat faktor apa yang menyebabkan krisis terjadi. (2) Analisis Krisis. *Public Relations Officer* harus melakukan analisis dari data yang telah diperoleh sebelum melakukan komunikasi. Jadi tugas *public relations* selanjutnya adalah menganalisis krisis yang dilakukan. Proses analisis krisis dilengkapi dengan formula 5W+1H.

Dengan proses penjabaran yang terstruktur untuk mengetahui penyebab sampai dengan pemecahan masalah. (3) Isolasi Krisis. Krisis yang terjadi harus segera diisolasi, agar krisis tidak menyebar dan berkepanjangan sehingga berdampak buruk bagi instansi. Tahap ini merupakan tahapan pencegahan meluasnya krisis ke berbagai sektor di perusahaan. (4) Pilihan strategi. Sebelum pengambilan langkah pengendalian krisis. Suatu organisasi harus menetapkan strategi tepat. Terdapat tiga strategi, yaitu: *defensive strategy* (mengulur waktu, tidak berbuat sesuatu, dan bertahan dengan kuat). *Adaptive strategy* (perubahan dalam kebijakan, *modify operations, compromise, and straighten the image*). *Dynamic strategy* (bersifat besar-besaran dan biasanya mengakibatkan perubahan dalam company profile and character). (5) Program pengendalian. Program pengendalian merupakan langkah penerapan yang dilakukan menuju strategi yang telah dirumuskan pada tahap sebelumnya.

5. Kesimpulan.

Dari semua pokok permasalahan dan pertanyaan-pertanyaan yang menjadi fokus utama dalam studi ini, yaitu : (1) Apa yang menyebabkan terjadinya krisis di PT. *Drydocks World* Graha Batam? (2) Apakah ada hambatan-hambatan dalam menyelesaikan krisis tersebut? (3) Strategi apa yang digunakan dalam mengatasi krisis yang terjadi akibat konflik buruh di PT. *Drydocks World* Graha Batam? Pertanyaan-pertanyaan penelitian tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut : Pertama, Proses munculnya krisis di PT. *Drydocks World* Graha Batam dipahami dan dijelaskan dalam sebuah konsep *lifecycle of an issue*, yaitu di mana terdapat beberapa isu pokok yang dihadapi akibat ketersinggungan terhadap ucapan/sikap pekerja asal India yang mengatakan “*All Indonesian are stupid*”. Hal inilah yang menyebabkan pemicu dari berbagai tumpukan persoalan. Kedua, Komunikasi krisis yang dilakukan PT *Drydocks World* Graha Batam dalam penanganan aksi unjuk rasa terlihat begitu cepat dan tanggap sehingga bisa mengembalikan kondisi yang kondusif dengan segera. Hal ini sangat penting dan strategis karena Batam merupakan zona penting perekonomian Indonesia. Oleh sebab itu, semua pihak termasuk pemerintah pusat dan daerah berkepentingan memajukan Batam agar bisa bersaing dengan negara tetangga. Ketiga, Penyelesaian krisis dalam masalah aksi unjuk rasa pekerja/buruh PT. *Drydocks World* Graha Batam telah berupaya secara maksimal sehingga menghasilkan berbagai kesepakatan yang hendak dicapai dalam semua aktivitas komunikasi krisisnya, yaitu dalam mengatasi aksi unjuk rasa buruh/pekerja di PT. *Drydocks World* Graha Batam ini, maka hal yang paling penting adalah (a) penegakan supremasi hukum sehingga jaminan atau kepastian tentang hak

dari setiap pekerja terjamin secara sah, tanpa ada unsur-unsur pelanggaran hak dan kewajiban. (b) Diharapkan juga dalam memulai operasional organisasi perusahaan dapat mempertimbangkan semua hal yang menjadi kesepakatan bersama antara pekerja untuk dapat dipekerjakan kembali. (c) Atas kejadian tersebut, manajemen PT. *Drydocks World* Graha Batam akan memecat tenaga kerja asing yang telah memicuh kerusuhan, serta menyampaikan permohonan maaf kepada seluruh rakyat Indonesia atas terjadinya peristiwa tersebut.

Dengan demikian menurut Nova Firsan (2007: 136-137), bahwa krisis dapat teratasi dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a) Mempersiapkan tim krisis (*contingency plan*) dimana anggota tim krisis manajemen dapat dibentuk dalam waktu singkat, selalu diadakan pelatihan untuk menghadapi berbagai macam krisis.
- b) Menentukan juru bicara, dimana anggota tim krisis yang berhak bicara dan memberikan keterangan mengenai krisis ke publik dan media.
- c) Bergerak cepat, karena media sering memberikan informasi berdasarkan kejadian awal krisis.
- d) Gunakan konsultan manajemen krisis karena saran dari konsultan PR sangat penting.

6. Daftar Pustaka

- Arta Sugih I Putu, 2021. *Manajemen Risiko, Tinjauan, Teori dan Praktis*. Cetakan Pertama, Penerbit : Widina, Bandung.
- Barton, Lawrence, 1993. *Crisis in organizations : Managing and Communicating in the heat of choos*. Cincinnati, OH : Southwestern Publishing.
- Cangara, Hafied. 2013. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.
- Cangara, Hafied. 2014. *Perencanaan dan Strategi Komunikasi*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada
- Fearn-Banks, Katherine, 1996. *Crisis Communication : A. casebook Approach*. NJ : Lawrence Erlbaum AssociatesI Inc.
- Gitosudarmo Indriyo & Sudita I. Nyoman, 2000. *Perilaku Keorganisasian* Edisi (cetakan kedua). Penerbit BPPF; Yogyakarta.
- Iriantara, Yosol, (2004). *Manajemen Strategis Public Relations*, Jakarta.
- Islami, A. (2020), *Manajemen – krisis –dalam - organisasi*. Retrieved from [https://www.kompasiana.com/ajiislami/5e1c317a097f366037496032/manajemen-krisis-dalam - organisasi?page=](https://www.kompasiana.com/ajiislami/5e1c317a097f366037496032/manajemen-krisis-dalam-organisasi?page=)
- Keith, Butterick. 2012. *Pengantar Public Relation : Teori Dan Praktik*, Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada

- Khasali, Rhenald. 1994. *Managemen Public Relation : Konsep Dan Aplikasinya Di Indonesia*, Jakarta. Pustaka Utama Grafiti.
- Khasali, Rhenald. (2003). *Manajemen Public Relations: konsep dan aplikasinya di Indonesia*. pustaka utama grafiti.
- Khasali, Rhenald. 2008. *Managemen Public Relation*, Jakarta. Gramedia Pustaka.
- Madikunto, Totok. 1992. *Penyuluhan Pembangunan*, Surakarta. University Press.
- Mulyana, Deddy, 2003. *Metode penelitian Kualitatif*. Penerbit : PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Morissan, M.A. 2008. *Manajemen Public Relations. Strategi Menjadi Humas Profesional*. Jakarta : Kencana.
- Nova, Firsan. 2011. *Crisis Public Relations*. Jakarta : Raja Grafindo.
- Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2008. *Perilaku Organisasi Edisi 12 (buku 2)*. Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Vorst R. Charles, D.S. Priyarsono, Arif Budiman, 2018. *Manajemen Risiko Berbasis SNI ISO 31000*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Penerbit : BSN – Jakarta.
- Winkel, W.S. 1990. *Bimbingan Dan Konseling*, Jakarta. Prestasi Pustaka
- Yin. R, 2000. *Studi Kasus (Design dan Model)*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.