

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Konflik klasik yang sering terjadi dalam sebuah perusahaan adalah antara manajemen pengelola perusahaan dengan buruh/pekerja<sup>1</sup> perusahaan. Di satu sisi pengusaha ingin mendapatkan keuntungan yang sebanyak-banyaknya, sehingga antara lain dengan menekan *cost* produksi upah atau ongkos buruh, ditambah lagi dengan kompetisi, teknologi dan sebagainya. Namun di sisi lain buruh/pekerja juga memiliki kepentingan untuk mencari upah yang selayaknya, di mana dengan kemajuan teknologi informasi sekarang ini perjuangan buruh tidak hanya sebatas upah, tetapi juga kebutuhan yang sifatnya lebih pada pengembangan aktualisasi diri, berkembang kesadaran, intelektualitas dan perolehan informasi yang kemudian membentuk serikat/organisasi perkumpulan buruh yang pada akhirnya membutuhkan perhatian serius bagi perusahaan.

Buruh/pekerja tidak hanya dipandang sebagai sebuah komoditi belaka, diperjual-belikan seperti barang atau komoditi perusahaan yang lain. Bekerja berjam-jam dengan upah yang rendah serta kondisi kerja yang sangat menyedihkan. Menganggap buruh semata-mata alat ekonomi dan merupakan bagian dari proses produksi, bukan sebagai manusia dengan kebutuhannya.

---

<sup>1</sup> Istilah buruh/pekerja mengacu pada undang-undang ketenagakerjaan no.13 tahun 2003 pasal 1 ayat 3;

Disinilah peran *Public Relations* sangat dibutuhkan sebagai jembatan antara dua kepentingan tersebut yaitu pengusaha dengan buruh/pekerja. Dalam melaksanakan "*Employee Relations*" inilah seorang praktisi *Public Relations* perlu banyak mendengarkan para karyawan, memperhatikan keluh-kesahnya, kebutuhan-kebutuhannya bahkan sampai pada pemenuhan kesejahteraannya.

Berbagai konflik yang sering terjadi dalam perusahaan yang sering disebut dengan istilah "Krisis Manajemen" telah sering menghiasi halaman-halaman surat kabar di tanah air kita. Berbagai pemogokan karyawan di banyak perusahaan. Demonstrasi di PT. Dirgantara Indonesia, BCA (Bank Central Asia), ataupun pemogokan yang terjadi dalam industri-industri riil seperti pabrik tekstil, garmen, sepatu dan lain sebagainya di wilayah Jakarta, Tangerang, Bekasi, Surabaya dan sekitarnya. Deretan konflik antara berbagai pihak dalam *stakeholders* itu sulit disebutkan satu persatu sebagai semata-mata kasus manajemen biasa.

Demikian juga permasalahan yang terjadi di PT. Maspion Group. Surabaya. sebuah perusahaan yang besar yang memiliki unit kerja atau pabrik yang tersebar di berbagai daerah/kawasan masing-masing; Maspion unit I (Waru-Sidoarjo), Maspion unit II dan III (Gedangan-Sidoarjo), Maspion unit IV (Romo kalisari-Surabaya) dan Maspion unit V (Manyar-Gresik) ini pada awal bulan februari tahun 1999 kembali diguncang oleh peristiwa yang cukup membuat kewalahan pihak manajemen. Ribuan buruh/pekerja PT. Maspion

Upah Minimum Regional (UMR). Mereka mogok kerja sampai tuntutan mereka dipenuhi oleh pihak perusahaan, mereka melakukan *long march* mulai dari PT Maspion unit I yang berada di kawasan kota Waru kemudian menuju Maspion unit II dan III yang masing-masing berada di kawasan Gedangan dan Buduran Sidoarjo, lalu kemudian beramai-ramai melakukan arakan massa menuju Surabaya untuk bertemu dengan teman-temannya di Surabaya yaitu Maspion IV dan Maspion V Gresik. Sehingga praktis dari aksi itu seluruh buruh/pekerja PT. Maspion mampu melumpuhkan arus lalu lintas yang menghubungkan kota Surabaya, Sidoarjo dan sekitarnya. Aksi yang dilakukan oleh sekitar 25.000 buruh/pekerja Maspion tersebut menuntut pihak perusahaan untuk menaikkan gaji tunjangan tidak tetap (TTT) dari Rp. 2000,- (dua ribu rupiah ) per-orang, per-hari menjadi Rp. 3800,- (tiga ribu delapan ratus rupiah ) per- orang, per- hari, yang berarti gaji akan naik dan bertambah dari Rp. 60.000,- (enam puluh ribu rupiah )per-bulan, menjadi Rp.114.000,- (seratus empat belas ribu rupiah) per-bulan, yang akan diberlakukan selambat-lambatnya 1 April 1999 bersamaan dengan kenaikan UMR dari 152.000,- menjadi 182.500,-<sup>2</sup>

Demonstrasi yang tercatat dalam perusahaan ini tak hanya sekali. Meskipun demikian aksi mogok kerja yang melibatkan hampir 25.000 buruh tersebut tergolong fantastis jika dibandingkan dengan berbagai demonstrasi

PT Maspion tampaknya tidak membayangkan akan terjadi demonstrasi sebesar ini. Selama ini perusahaan tidak mengacuhkan upah pekerja yang tidak diseimbangkan dengan krisis moneter yang ditunjukkan dengan naiknya sejumlah harga bahan pokok. Meskipun demikian tak dapat dipungkiri bahwa kegiatan demonstrasi besar-besaran ini pun disebabkan peran beberapa provokator dan hal ini tidak diantisipasi dengan baik oleh pihak manajemen.

Untuk itulah *Public Relations* sekali lagi harus mampu *me-manage* dengan baik segala macam persoalan yang terjadi di sekitar perusahaan sehingga konflik-konflik kecil yang terjadi dapat segera diatasi dan ditanggulangi agar tidak menyebar dan menjadi besar yang akhirnya akan dapat mengancam eksistensi perusahaan.

Permasalahan perburuhan ini adalah salah satu dari sekian banyak persoalan yang ada dalam suatu perusahaan besar, buruh sebagai penggerak utama roda perekonomian sebuah masyarakat tetap diperlukan demi kelangsungan sebuah produksi jasa perusahaan. Ribuan buruh/pekerja ini apabila tidak mendapat perhatian dengan baik, sewaktu-waktu akan menjadi "bom waktu" yang mengancam perusahaan sehingga pengelolaannya perlu ditangani secara serius dan hati-hati. Salah satunya adalah dengan memperhatikan kesejahteraannya karena setelah kesejahteraannya terpenuhi maka diharapkan kesadaran meningkatkan hasil kerja, loyalitas terhadap perusahaan semakin tinggi dan akhirnya laba perusahaan pun dapat

*Public Relations* dituntut untuk mampu membangun *image/citra* yang secara aktif dengan berbagai pihak atau publik yang berhubungan dengan perusahaan, termasuk di sini adalah publik internal; antara lain *owner* atau pemilik perusahaan, buruh/pekerja, investor ataupun pemegang saham. Sehingga mampu menumbuhkan hubungan yang harmonis, dedikasi, ketaatan dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

Seorang *Public Relations Officers* tidak hanya mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang datang dari luar sehingga fungsi *Public Relations* cenderung lebih terfokus pada publik eksternal saja. Manajemen hanya mengingat dan membutuhkan *Public Relations* apabila ada acara-acara perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan seremonial umum dengan masyarakat saja. Padahal secara hakiki, *Public Relations* adalah sebuah lembaga untuk menegakkan *image* perusahaan secara keseluruhan. Kedodoran fungsi *Public Relations* semakin terasa lagi dalam tugasnya membina internal publik khususnya karyawan di dalam menciptakan *interpersonal communication* yang konstruktif untuk menumbuhkan harmonisasi, *team work*, kreativitas dan produktivitas kerja. Namun fokus untuk pembinaan ini sekali lagi biasanya hanya diwujudkan dalam kegiatan yang bersifat seremonial pula, seperti; rekreasi, olahraga dan semacamnya. Kelemahan *Public Relations* dalam rangka pembinaan internal publik ini dengan demikian merupakan cerminan dari kelemahan fungsi *manajemen Public Relations* secara keseluruhan. Lebih mendesak lagi hal ini disebabkan karena

pengenalan pendidikan *Public Relations* terhadap bidang manajemen tampaknya terbatas pada azas-azas dari manajemen saja, belum memasuki pengenalan yang intens terhadap bidang manajemen secara lebih luas, misalnya; menyangkut *people management* atau *organization communication management*.<sup>3</sup>

Berdasar latar belakang diatas maka peneliti mencoba untuk mengkaji fenomena yang terjadi di PT. Maspion Group, Surabaya. Khususnya lebih pada bagaimana Evaluasi Program Internal PR dalam menghadapi kasus unjuk rasa buruh/pekerja di PT. Maspion Group, Surabaya pada tahun 1999 ?

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan di atas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

“Bagaimana Peran Internal PR dalam menghadapi kasus unjuk rasa buruh/pekerja di PT. Maspion Group, Surabaya pada tahun 1999? ”

## **C. Tujuan Penelitian**

Usaha mendeskripsikan fenomena empirik dan menyeluruh dari penerapan kegiatan *Public Relations* dalam perusahaan dalam konteks hubungan dengan buruh/pekerja atau *employee relations*. Untuk itu penggalan data dan analisis meliputi 3 pokok bahasan utama:

---

1. Mengkaji cara-cara yang ditempuh oleh **PR** dalam menangani krisis yang terjadi.
2. Menggali lebih dalam mengenai kondisi komunikasi timbal balik antara manajemen dengan buruh/pekerja, serta saluran-saluran komunikasi yang digunakan pada saat penyelesaian kasus demonstrasi yang terjadi di tahun 1999.
3. Menganalisis tentang tugas dan peran internal **PR** dalam membina hubungan dengan publik buruh/pekerja-nya.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan untuk dapat :

1. Memberikan sumbangan pemikiran bagi PT. Maspion Group, Surabaya dalam penerapan fungsi dan peran *Public Relations*.
2. Menjadi Evaluasi bagi PT. Maspion Group, Surabaya dalam pelaksanaan hubungan internal dengan perusahaan; antara manajemen dengan karyawan di masa yang akan datang.

#### **E. Kerangka Teori**

Peranan komunikasi dalam manajemen dewasa ini adalah menjadi “nomor satu”. Seperti terciptanya hubungan komunikasi antara manajemen dan para karyawannya, antara pimpinan manajemen dengan pemilik perusahaan dan sebaliknya. Termasuk melakukan komunikasi timbal balik dua arah antara pihak perusahaan dengan publiknya. Dengan cara tersebut

dihadapi PT. Maspion ini dapat menunjukkan bahwa tanpa adanya komunikasi yang baik oleh *Public Relations* perusahaan maka konflik pengusaha dengan buruh akan terus terjadi. Dalam sistem manajemen komunikasi, hubungan komunikasi timbal balik tersebut merupakan alat dan sekaligus untuk memperlancar pemahaman yang tepat dalam hal penyampaian pesan dan informasi.

Peranan komunikasi timbal balik dua arah tersebut dalam suatu aktifitas organisasi atau lembaga atau perusahaan besar masa kini diserahkan atau dilaksanakan oleh pihak *Public Relations*. Untuk itu dalam penelitian ini beberapa teori yang digunakan berhubungan dengan teori dan istilah-istilah sebagai berikut;

#### **1. Public Relations :**

*Public Relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and plans and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.*<sup>4</sup>

*Public Relations* adalah sebuah fungsi manajemen untuk mengevaluasi perilaku publik, mengidentifikasi kebijakan-kebijakan dan prosedur dari individu atau organisasi yang memiliki kepentingan, serta melaksanakan rencana kerja yang akhirnya dapat diterima dan dipahami oleh publik.

---



Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa *Public Relations* merupakan suatu usaha yang kontinyu dan direncanakan serta berkesinambungan untuk memperoleh goodwill, kerjasama, kepercayaan, saling pengertian dan citra yang positif dari publik untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan publiknya.

*Public Relations* juga berfungsi untuk membangun citra yang secara aktif dengan berbagai pihak sehingga akan dapat menumbuhkan hubungan yang menguntungkan organisasi/perusahaan.

Ada enam sudut pandang atau aspek hubungan yang harus terus dibina dengan baik dalam perusahaan<sup>5</sup> yang terdiri dari publik internal dan eksternal. yaitu ;

a. *Employee relations.*

Dalam rangka membina hubungan baik dengan semua pihak, seorang *Public Relations Officers* harus juga memperhatikan publik internal perusahaan. Hubungan publik internal (*employee relations*) adalah salah satu bentuk hubungan komunikasi dengan buruh/pekerja, di mana buruh/pekerja merupakan aset yang cukup penting dalam suatu perusahaan, yang meskipun kedudukannya dalam pengambilan keputusan tidak besar, namun jumlah

---

<sup>5</sup> Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh DR. dalam situasi krisis dan pemulihan citra 1999 (Ghalia Indonesia)

mereka paling banyak dalam perusahaan. Mereka dapat melakukan tindakan yang merugikan perusahaan, seperti ; pemogokan, perusakan atau pertengkaran.<sup>6</sup> sehingga harus diperhatikan secara serius dan hati-hati. Di sinilah peran *Public Relations* sangat dibutuhkan yaitu sebagai “mediator” atau “komunikator” penghubung antara pihak buruh/pekerja kepada perusahaan atau sebaliknya.

Melalui komunikasi internal secara timbal balik yang dilakukan *Public Relations Officers* diharapkan mampu menghilangkan kesalahpahaman atau hambatan komunikasi antara pihak manajemen perusahaan dengan pekerjanya. Komunikasi hubungan masyarakat internal itu dapat menjadi komunikasi yang efektif, apabila antara lain;<sup>7</sup>

- 1) Adanya keterbukaan manajemen perusahaan (*open management system*) terhadap para karyawannya.
- 2) Saling menghormati atau menghargai (*mutual appreciation*) antara satu sama lain, baik ia bertindak sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan demi tercapainya tujuan utama perusahaan.

---

<sup>6</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen PR*, PT. Pustaka Utama Grafiti, Jakarta, 2000, hal:72

<sup>7</sup> Rhenald Kasali, *Manajemen Komunikasi*, Grafiti, 2001, hal:262

3) Adanya kesadaran atau pangakuan dari pihak perusahaan akan nilai-nilai dari arti pentingnya suatu “komunikasi timbal-balik” dengan para karyawannya.

b. *Customers – consumers – supplier relations.*

Pelanggan, konsumen dan pemasok adalah termasuk dalam publik eksternal di suatu perusahaan, dimana konsumen atau pelanggan adalah raja yang mempunyai hak untuk memilih barangnya sendiri.<sup>8</sup> Konsumen diperebutkan oleh banyak produsen, oleh karena itu *Public Relations* harus mampu merangkul mereka dengan suatu hubungan yang baik melalui berbagai kegiatan/event. Demikian juga dengan pemasok, ia akan mudah berpindah bila transaksinya tidak memuaskan. Dalam pemasaran modern biasanya praktisi *Public Relations* akan bekerjasama dengan praktisi pemasaran, *Public Relations* memberi masukan dan rekomendasi kepada bagian produksi atas barang yang hendak dibeli konsumen dan pelayanan yang dikehendaki.

c. *Stockholder relations.*

Pemegang saham (*stockholder*) adalah pemilik kelengkapan terbesar dalam sebuah perusahaan, maka untuk

menjalin hubungan yang baik dengan pemilik perusahaan ini pertama-tama tugas seorang praktisi *Public Relations* adalah memahami karakter pemilik perusahaan beserta keluarganya. Meskipun mengendalikan pemilik perusahaan adalah pekerjaan yang sangat sulit, namun demikian seorang praktisi *Public Relations* profesional akan mampu menjaga kepercayaan *stakeholders* lainnya.

d. *Community relations*

Termasuk dalam *community relations* disini adalah membina hubungan baik dengan semua masyarakat yang ada, baik yang berada disekitar perusahaan maupun masyarakat/komunitas lain yang berkepentingan dan memperhatikan perusahaan.<sup>9</sup> Seperti; LSM, komunitas pemerhati hak konsumen, komunitas pemerhati buruh, organisasi dalam masyarakat atau ORMAS dan lain sebagainya.

e. *Government relations.*

Fungsi membina hubungan baik dengan pemerintah disini adalah untuk untuk memantau secara berkala kebijakan pemerintah (baik yang membatasi maupun yang

---

<sup>9</sup> Op cit, hal;80

memberi peluang tertentu) serta untuk melakukan lobi dalam mempercepat dan mempermudah suatu perizinan.<sup>10</sup>

f. *Pers relations.*

Membina hubungan dengan media dan pers merupakan bagian dari fungsi *Public Relation* untuk melakukan komunikasi penyampaian pesan atau informasi tertentu mengenai aktivitas perusahaan, produk hingga kegiatan yang bersifat individual lainnya yang perlu dipublikasikan melalui kerjasama dengan pihak pers atau media massa. Maka dari hasil kerjasama yang baik inilah diharapkan akan tercipta suatu opini publik yang positif, dan sekaligus memperoleh "citra yang baik" pula dari pihak publik sebagai khalayak sasarnya dan masyarakat luas lainnya. Membangun hubungan pers merupakan barometer atau tolak ukur keberhasilan suatu fungsi PR, keberhasilan tersebut bisa dilihat dari sejauh mana publisitas tersebut melalui pemberitaan pers dapat menguntungkan citra perusahaan di mata publik atau masyarakat.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Op cit, hal;79

<sup>11</sup> Rosady ruslan, *Praktik dan solusi PR*, 1999, Ghalia Indonesia, hal;29

## 2. Internal Public Relations

*Appearance* dan *bearing* atau penampilan dan sikap seorang **PR** dapat menciptakan kesan positif atau negatif pada publik, untuk itu pembinaan kepada semua publik di lingkup internal dan eksternal harus terus dipupuk dan diperhatikan. **PR** internal atau *Internal Public Relations* ternyata sama pentingnya dengan **PR** eksternal. Jika uang yang menjadi ukurannya, maka **PR** internal mampu memberikan kontribusi profitabilitas perusahaan sama besarnya dengan yang diberikan oleh **PR** eksternal.<sup>12</sup>

Publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari unit usaha/perusahaan itu sendiri, yaitu para karyawan yang bekerja, pemegang saham, serta pemilik perusahaan itu sendiri (*owner*). Mencapai karyawan yang mempunyai kegairahan kerja adalah tujuan *Internal Public Relations*, ini dapat diciptakan bila pimpinan memperhatikan kepentingan para pegawai dengan baik ditinjau dari segi ekonomi, sosial maupun psikologis. Kesejahteraan seperti kesehatan dan tempat bekerja para karyawan dapat mempengaruhi kelancaran aktifitas dalam sebuah organisasi/perusahaan.

Adapun tugas *internal Public Relations* adalah :<sup>13</sup>

- a. Memupuk suasana yang menyenangkan dalam lingkungan perusahaan.

---

<sup>12</sup> Frank Jefkins, *Public Relations*, Erlangga, Jakarta, 2004, hal;145

<sup>13</sup> ... ..

- b. Menciptakan karyawan sebagai *Public Relations*.
- c. Menciptakan pelayanan yang baik.
- d. Menciptakan gairah kerja.
- e. Menciptakan jiwa korps.
- f. Memperhatikan kesejahteraan para karyawan.
- g. Mengintegrasikan keluarga karyawan dengan perusahaan.

Hal tersebut diatas dijadikan prinsip dalam internal **PR**. Karena tujuan internal **PR** adalah tercapainya pengertian bersama, kepercayaan, kerjasama antara pihak karyawan dengan manajemen, serta kepuasan yang dapat meningkatkan kegairahan kerja.

Fungsi dan tugas **PR** dalam kegiatannya adalah mengacu dan berupaya membangun atau membina hubungan yang harmonis melalui sistem saluran komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah dalam **PR** mengandung makna adanya pertukaran informasi, pendapat dan gagasan antara organisasi dengan publiknya secara timbal balik untuk mencapai saling pengertian.

Dengan komunikasi dua arah dalam kegiatan internal **PR** diharapkan manajemen atau pimpinan dapat mengetahui dan memahami keinginan atau kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan oleh pekerja atau

Internal *Public Relations* yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan mengatur hubungan khusus antara manajemen dan karyawan agar selalu dalam keadaan baik. Dalam aktifitas Internal **PR** ada beberapa hal yang harus diperhatikan agar tercipta suatu kinerja yang baik, iklim kerja yang harmonis dan kondusif. Hubungan karyawan yang dilakukan didalam aktifitas internal **PR** pada umumnya bertujuan untuk memotivasi karyawan atau memberi semangat pada karyawan sehingga dapat bekerja secara efisien dan dapat memberikan kekuatan pada organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Martin Van Mesedeg :

Memotivasi orang adalah tugas utama bagi manajemen, tugas tersebut mencakup kemampuan untuk berkomunikasi, memberi teladan, menghadapi tantangan, memberi dukungan, mengumpulkan umpan balik, melibatkan orang, melaksanakan pendelegasian, melaksanakan pengembangan dan pelatihan, memberi informasi, memberi *briffing* (petunjuk pelaksana) serta menjamin berlakunya penghargaan yang layak.<sup>14</sup>

Sudah menjadi tugas seorang **PR** untuk menciptakan suasana atau iklim kerja yang harmonis dan kondusif, memotivasi karyawan agar bekerja dengan penuh gairah, sehingga tercipta suatu kinerja yang baik dalam suatu perusahaan.

---

<sup>14</sup> Richard D. Deason, *Solusi Manajemen Untuk Kita Membina dan Berprestasi*, Gramedia, Jakarta, 1997



### 3. Employee Relations

Fungsi **PR** yang paling utama dan krusial yaitu dalam berhubungan dengan karyawan (*Employee Relations*), yang dimaksud karyawan disini adalah semua pekerja baik pekerja halus yang berpakaian bersih dikantor yang serba bersih pula maupun pekerja kasar yang berpakaian penuh minyak di pabrik-pabrik.<sup>15</sup>

Beberapa hal yang sama-sama dikehendaki karyawan adalah:

a. Upah yang cukup

Upah yang cukup untuk keperluan hidup adalah cita-cita semua karyawan.

b. Perlakuan yang adil

Adalah hasrat semua karyawan untuk diperlakukan secara adil dikalangan karyawan, tidak hanya dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain.

c. Ketenangan bekerja

Para karyawan akan tetap giat bekerja, jikalau mengetahui bahwa mereka mendapat :

- 1) Jaminan sosial ketenaga kerjaan (Jamsostek) jaminan kesehatan jika mereka dan keluarganya mendapat musibah.
- 2) Jaminan keamanan dalam bekerja.

### 3) Serta Jaminan di hari tua

#### d. Perasaan diakui

Pada setiap karyawan ada perasaan ingin diakui (*sense of Belonging*) sebagai karyawan yang berharga dan anggota kelompok kerja yang terhormat.

#### e. Penghargaan atas hasil kerja

Untuk memelihara adanya harmoni, maka diadakan acara-acara tertentu sebagai tanda bahwa karya mereka dihargai. Bentuknya bisa berupa uang, barang atau piagam.

#### f. Penyalur perasaan

Menggunakan media intern, berupa majalah atau lembaran stensilan sebagai medium hubungan batin antara semua anggota perusahaan yang memuat usul-usul, pendapat, saran atau hasrat dan juga bakat mereka.

Dengan mengetahui kebutuhan-kebutuhan diatas, diharapkan dapat membantu Internal PR dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan tujuan lainnya. Dan akhirnya muncul semangat, pengabdian dan kerjasama dari karyawan, sehingga karyawan akan memberikan efisiensi dan produktifitas kerja yang tinggi, baik oleh kelompok kerja, maupun oleh individu-individu. Dengan kondisi harmonis seperti ini organisasi diharapkan dapat memperoleh hasil kerja yang efisien sesuai tujuan

Oleh karena itu adalah tugas seorang PRO untuk mampu menganalisa tentang policy kepegawaian, termasuk gaji/upah, honorarium dan kesejahteraan karyawan lainnya, menganalisa apa yang telah dilaksanakan di dalam internal **PR**, mengadakan survey tentang *attitudes* para karyawan terhadap perusahaan, untuk mengetahui sikap-sikap yang mungkin tidak disenangi oleh karyawan dan dapat menimbulkan masalah dihari depan.

Karyawan adalah manusia yang butuh diakui dan diperhatikan keberadaannya, memperlakukan orang lain sebagai individu, mengakui dia penting sebagai manusia, serta menghargai sifat-sifat dasar yang melekat pada dirinya dan kebutuhan-kebutuhan hidupnya adalah *Human Relations*.

Davis mengemukakan, bahwa yang menjadi dasar falsafah *human relations* adalah sebagai berikut;<sup>16</sup>

a. *Mutual Interest* (Kepentingan Bersama)

Antara yang memimpin dan yang dipimpin dan antara orang-orang yang dipimpin sendiri (pegawai) harus ada mutual interest atau kepentingan bersama. Bila hal ini tidak ada, maka usaha untuk mengumpulkan orang-orang dalam satu wadah/badan dan menciptakan kerja sama tidak akan ada faedahnya sama sekali.

Pemimpin tidak akan mencapai tujuannya tanpa bantuan para pegawainya, demikian pula para pegawai tidak dapat melakukan kegiatan-kegiatan tanpa *leadership* yang baik.

b. Perbedaan-perbedaan pada individu

Tiap individu berbeda dari individu lainnya dan perbedaan-perbedaan yang ada pada tiap orang merupakan hal yang penting sekali dalam kehidupan manusia. Semenjak lahirnya, manusia merupakan hal yang unik. Oleh karena itu agar para pegawai dapat merasa puas dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, mereka harus diperlakukan berdasarkan perbedaan-perbedaan tadi.

c. *Human Dignity* (Harga Diri)

*Human dignity* merupakan suatu etika dan dasar moral bagi *human relations*, tiap manusia ingin diperlakukan *respect* dengan *dignity* (harga diri), ingin diperlakukan sebagai *human being* ini disebabkan karena manusia itu mempunyai harga diri.

Agar seseorang merasa, bahwa dihargai sebagai manusia, dapat ditunjukkan dengan berbagai cara, misalnya: seorang pemimpin dapat meminta pendapat

dengan kepentingan mereka, mengucapkan terima kasih dan menunjukkan kepuasan atas tugas yang telah diselesaikan oleh bawahannya.

Davis juga menambahkan tentang prinsip-prinsip dalam *Human Relations* sebagai berikut :<sup>17</sup>

a. *Importance of the Individual* (Pentingnya Individu)

Seperti diketahui, tiap orang harus diperlakukan sebagai individu. Menurut Davis, tindakan sesuatu badan harus memperhitungkan perasaan pegawai, mengakui dan memperhatikan kepentingannya

b. *Mutual Acceptance* (Saling menerima)

Pemimpin, yang dipimpin dan organisasi buruh suatu badan harus bersatu. Mereka satu sama lain harus saling menerima sebagai individu dan sebagai kelompok. Harus saling menghormati dan menghargai tugas dan kewajiban masing-masing.

c. *Common Interest* (Kepentingan bersama)

Pemimpin, yang dipimpin dan organisasi buruh satu sama lainnya terikat oleh kepentingan bersama, karena mereka bersatu, mereka mampu untuk mencapai sukses dalam pekerjaannya, dan terjaminnya kebutuhan tiap individu tergantung pada sukses itu.

---

<sup>17</sup> Ibid, hal; 85-87

d. *Open Communication* (Komunikasi terbuka)

Berterus terang mengenai ide, perasaan dan mengenai segala sesuatu yang menyangkut kepentingan bersama. Komunikasi yang sifatnya terbuka akan menimbulkan pengertian yang lebih baik dan menghasilkan keputusan-keputusan yang lebih tepat.

e. Partisipasi Pegawai

Hasil-hasil yang efisien disebabkan karena adanya keseimbangan dalam pandangan-pandangan dan karena segala problema dihadapi dan dipecahkan bersama-sama.

f. *Local Identify* (Identitas setempat)

Dengan memberikan pujian yang tepat pada seseorang, orang itu akan merupakan sebagian dari badan dimana ia ditugaskan.

g. *Local Decisions* (Keputusan setempat)

Memberi wewenang pada orang-orang untuk memecahkan sendiri problema-problema yang langsung timbul ditengah-tengah mereka.

h. *High Moral Standart* (Ukuran moral yang tinggi)

Kebenaran dan keadilan mengenai sesuatu tindakan dapat disebut benar dan adil bila didasarkan pada moralitas dan hak-hak azazi manusia.

#### 4. Media internal PR

Untuk menjangkau khalayak atau publik tertentu dalam rangka mencapai tujuan-tujuan **PR**, ada kalanya media massa melalui pers, radio atau bahkan televisi sudah tidak sesuai, apalagi jika khalayak tersebut hanya terdiri dari beberapa kelompok kecil saja. Contoh dari khalayak seperti itu adalah para staf atau karyawan dalam perusahaan itu sendiri, sehingga dengan memakai media internal saja sudah dirasa cukup mewakili.

Menurut Cutlip dan Center, hubungan karyawan dikatakan baik apabila ada kepercayaan antara pimpinan dengan yang dipimpin. Komunikasi ke atas, ke bawah atau secara horizontal berjalan lancar, status yang memuaskan dan ada kesempatan untuk berpartisipasi, terdapat kontinuitas kerja dan lingkungan yang baik, serta terdapat kesuksesan dan rasa optimisme akan masa depan.

Untuk melaksanakan komunikasi dalam hubungan karyawan, internal **PR** dapat melaksanakannya melalui beberapa media, yaitu :<sup>18</sup>

- a. Majalah perusahaan atau papan pengumuman
- b. Pertemuan-pertemuan, baik formal maupun informal.

Majalah perusahaan dapat dijadikan sebagai media internal **PR**, sebagai bacaan bagi seluruh karyawan untuk mengetahui peraturan-peraturan serta tujuan perusahaan. Selain itu majalah dinding atau papan pengumuman yang berisikan buletin atau pengumuman-pengumuman

penting juga perlu dikeluarkan. Usaha lain adalah laporan tahunan dan buku pegangan bagi karyawan.

Pertemuan-pertemuan antara manajemen dan karyawan secara formal maupun informal juga merupakan media internal **PR**. Pertemuan langsung atau tatap muka langsung perlu dilakukan untuk memberikan penghargaan atau tujuan. Perusahaan perlu memberikan penghargaan pada karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi sebagai dorongan bagi karyawan lain untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

Selain pertemuan-pertemuan tersebut, menurut Bonar perlu juga diatur adanya *family day* atau pertemuan keluarga pegawai seperti malam kesenian, pemutaran film, rekreasi dan lain sebagainya dengan tujuan mempererat hubungan.

Lebih terperinci, Moore mengemukakan media yang digunakan dalam dua kelompok besar, yaitu untuk konsultasi dari manajemen ke karyawan dan dari karyawan ke manajemen sebagai berikut;<sup>19</sup>

a. Komunikasi dari manajemen ke karyawan

Media komunikasi dari manajemen ke karyawan dapat berupa:

- 1) Komunikasi lisan; biasanya berupa perintah dan instruksi, dalam komunikasi lisan dimungkinkan adanya pertanyaan, penolakan atau penjelasan dari karyawan tentang perintah dari manajemen. Untuk melengkapi komunikasi lisan ada beberapa

<sup>19</sup> Frazier Moore, *Humas, Prinsip Kasus dan Masalah*, Remaja karya, Jilid 1, Bandung, 1998, hal;10



metode yang dapat digunakan sebagai pendukung yaitu dengan menggunakan sistem pidato, sistem informasi melalui telepon, selain itu juga rapat antara manajemen dan karyawan.

2) Komunikasi cetak; digunakan untuk melengkapi komunikasi lisan dengan karyawan. Media ini dapat mencapai khalayak lebih banyak dan dalam waktu lebih singkat. Media yang digunakan adalah; Surat manajemen untuk karyawan, majalah karyawan, papan pengumuman, pameran produk, laporan keuangan sementara dan tahunan, iklan, surat kabar perusahaan tentang kegiatan perusahaan, buku pedoman karyawan, dan lain sebagainya.

b. Komunikasi dari karyawan ke manajemen

Komunikasi dari karyawan ke manajemen bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyatakan pendapatnya tentang masalah yang berkaitan dengan tugas ataupun kebijaksanaan perusahaan. Metode yang dapat digunakan karyawan untuk berkomunikasi dengan manajemen adalah melalui penelitian sikap karyawan, keluhan karyawan, usulan bebas kepada manajemen dan persepakan informal dengan pengawas

## 5. Manajemen krisis

Krisis dalam manajemen adalah merupakan suatu realitas yang harus dihadapi, ditanggulangi dan dicari jalan pemecahannya agar tidak merugikan perusahaan, kadangkala terjadinya suatu krisis memaksa pihak manajemen untuk berpikir positif, kreatif dan inovatif, sehingga dapat menemukan cara-cara atau sistem baru untuk memperbaiki manajemen dan strukturisasi organisasi, serta operasional usaha hingga produksi dan pelayanan jasa yang diberikan kepada khalayak sasaran atau masyarakat lainnya. Tanpa pernah menghadapi musibah krisis, manajemen akan terpaku dengan sistem pola lama dan kehilangan kesempatan untuk membuat terobosan baru serta akan kalah bersaing dengan perusahaan lainnya yang lebih inovatif dan kreatif.

Djamaludin Ancok Ph.D., pakar psikologi industri Universitas Gajah Mada, dalam satu makalahnya; “Kiat Menghadapi Krisis dalam Perusahaan” berpendapat sebagai berikut;

“Krisis adalah suatu situasi yang merupakan titik balik (*turning point*) yang dapat membuat baik atau buruk, jika dipandang dari kaca mata bisnis, titik krisis merupakan penentu untuk selanjutnya.”<sup>20</sup>

Adapun masalah-masalah yang berpotensi menjadi krisis adalah :<sup>21</sup>

- a. Masalah pemogokan atau perselisihan perburuhan.
- b. Produk kedapatan tercemar/terkontaminasi menjadi racun yang membahayakan masyarakat sebagai konsumennya.

- c. Isu, desas-desus atau rumor dan meluasnya berita yang bersifat negatif atau terciptanya opini publik yang kurang menguntungkan.
- d. Masalah pencemaran atau kerusakan lingkungan hidup dan alam yang disebabkan ulah manusia, serta kecelakaan industri.
- e. Kredit macet, isu kalah kliring, likuidasi dan deposito akan dikonversikan menjadi obligasi di bank-bank pemerintah atau swasta yang pada akhirnya dapat terjadi *rush* (penarikan dana simpanan secara serentak), sehingga akan menurunkan kepercayaan dan citra perbankan nasional, krisis moneter serta berakibat resesi ekonomi.
- f. Kecelakaan industri atau jatuhnya sebuah pesawat yang mengakibatkan kerugian harta benda dan korban jiwa, serta menimbulkan peristiwa traumatik atas jasa perusahaan penerbangan yang bersangkutan.
- g. Perubahan peraturan perundangan-undangan atau kebijakan pemerintah yang menyebabkan pihak perusahaan mengalami kerugian atau kebangkrutan bisnis.
- h. Peristiwa menakutkan yang diakibatkan oleh serangan teroris, masalah SARA, krisis moneter, sosial dan politik, sehingga menimbulkan kasus penjarahan, pembakaran dan lain sebagainya yang berkait dengan masalah sensitif atau

- i. Kegagalan dari suatu kampanye, promosi periklanan atau publikasi menimbulkan dampak negatif; seperti adanya unsur penipuan, pelecehan dan penghinaan sehingga terjadi protes atau kecaman dari masyarakat luas.

Menurut Steven Fink seorang konsultan krisis terkemuka dari Amerika mengembangkan konsep anatomi krisis dalam empat tahap perkembangan<sup>22</sup>:

- a. Tahap Prodromal (prakrisis).

Pada tahap ini biasanya disebut sebagai tahap sebelum krisis (*precrisis*) yang ciri-cirinya antara lain bisa muncul dari salah satu bentuk berikut ini :

- 1) Sama sekali tidak kelihatan: gejala krisis tidak kelihatan sama sekali, umumnya kondisi perusahaan masih baik-baik saja. Laba perusahaan pun meningkat dengan baik.
- 2) Samar-samar: gejala yang muncul tampak samar-samar karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian, misalnya; adanya kebijakan baru pemerintah, munculnya pesaing baru ataupun

---

<sup>22</sup> *Ronald Kasli Murniawan, DP, PT, Bustala Utama Grafi, Jakarta, 2000, hal 225-230*

munculnya opini dari beberapa orang. Semuanya terjadi secara samar-samar.

- 3) Jelas sekali: gejalanya mulai kelihatan dengan jelas, ketika muncul selebaran gelap di masyarakat, karyawan datang untuk meminta kenaikan upah, ataupun ketika para manajer mulai berbeda pendapat secara tegas.

b. Tahap Akut.

Inilah tahap ketika orang mengatakan “ telah terjadi krisis“ meski bukan disini awal terjadi krisis, orang menganggap suatu krisis dimulai dari sini karena gejala yang samar-samar atau sama sekali tidak jelas itu mulai kelihatan jelas. Dalam banyak hal, krisis yang akut sering disebut sebagai *the point no return*. Artinya sekali sinyal-sinyal yang muncul pada tahap peringatan tidak digubris, ia akan masuk ketahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Kerusakan mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas dan lain sebagainya.

Tahap akut adalah tahap paling pendek waktunya bila dibandingkan dengan tahap-tahap lainnya. Bila ia telah melewati maka umumnya akan segera memasuki tahap krisis

c. Tahap Kronik.

Badai mulai reda, yang tersisa adalah reruntuhan bangunan dan sejumlah bangkai, korban dari sebuah krisis. Berakhirnya tahap akut dinyatakan dengan langkah-langkah pembersihan.

Tahap ini sering disebut sebagai "*the clean up phase*" atau "*recovery phase*" yaitu sebagai bentuk tahap penyembuhan yang biasanya ditandai dengan beberapa perubahan pada struktural manajemen, untuk meraih kepercayaan kembali dari masyarakat.

d. Tahap Resolusi (penyembuhan).

Pada tahap ini merupakan tahap penyembuhan dan tahap terakhir dari empat tahap krisis. Meski bencana besar dianggap sudah berlalu, pihak perusahaan tetap harus berhati-hati, karena pada umumnya krisis berbentuk siklus, yang akan membawa kembali dalam keadaan semula (*prodromal stage*). Ibaratnya bila pasien yang sedang dalam proses penyembuhan (tahap resolusi) tidak dapat menahan diri, dan bila penyembuhannya tidak tuntas benar, ia akan kembali lagi ke tahap prodromal.

Masing-masing tahap saling berhubungan dan

membentuk siklus. Lama-lama, masing-masing tahap ini sangat

tergantung pada sejumlah variabel. Kadang ke-empat fase ini berlangsung sangat cepat namun ada kalanya berlangsung sangat lambat dan membutuhkan waktu yang sangat panjang untuk memulihkannya.

Pada saat krisis melanda perusahaan atau organisasi, sebagai tindakan korektif ada beberapa tahapan langkah strategi atau kiat penanggulangan krisis, yaitu :<sup>23</sup>

a. Identifikasi krisis :

Untuk dapat mengidentifikasi suatu krisis, praktisi PR perlu melakukan penelitian. Bila krisis terjadi dengan cepat penelitian harus dilakukan secara informal dan kilat. Hari ini tim diterjunkan dan mengumpulkan data, hari ini juga kesimpulan harus ditarik. Biasanya dalam keadaan krisis akan muncul masalah lain yang menyertainya, oleh karena itu faktor utama penyebab krisis harus terlebih dahulu dapat diidentifikasi selain untuk mengurangi dampak buruk lainnya yaitu juga agar segera dapat diambil tindakan (*action plan*) atau langkah-langkah penanggulangannya secara tepat, cepat

b. Analisis krisis :

Untuk mengungkap dan menganalisis secara mendalam mengenai krisis yang terjadi secara sistematis, informatif dan deskriptif melalui suatu laporan yang mendalam, maka pada saat pra-krisis atau masa akut krisis, bisa dianalisis melalui beberapa pertanyaan yang diajukan untuk menetapkan penanggulangan suatu krisis, yaitu:

- 1) Apa penyebab terjadinya krisis ?
- 2) Kenapa krisis itu bisa terjadi ?
- 3) Dimana dan kapan krisis itu tersebut mulai ?
- 4) Sejauh mana krisis tersebut berkembang ?
- 5) Bagaimana krisis itu terjadi ?
- 6) Siapa-siapa yang mampu mengatasi krisis tersebut, perlu dibentuk suatu tim penanggulangan krisis ?

Pertanyaan – pertanyaan tersebut diatas adalah untuk tujuan menganalisis penyebab, kenapa, bagaimana dan sejauh mana krisis tersebut terjadi, dimana mulai terjadi hingga siapa-siapa personil yang mampu diajak untuk mengantisipasi atau mengatasi krisis tersebut. Langkah –langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasinya melalui analisis lapangan dengan



c. Mengatasi dan Menanggulangi Krisis :

Dalam hal ini perlu mengetahui bagaimana dan siapa-siapa personil yang mampu diikuti sertakan dalam suatu tim penanggulangan krisis. Mengatasi krisis dalam jangka pendek bisa dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang ada di atas, maka dalam selanjutnya yaitu bagaimana krisis tersebut tidak berkembang lebih jauh dan dicegah agar tidak terulang lagi dimasa mendatang.

d. Evaluasi krisis :

Tindak terakhir adalah mengevaluasi krisis yang terjadi, tujuannya adalah untuk melihat sejauh mana perkembangan krisis itu menyebar dalam masyarakat. Apabila krisis tersebut menarik perhatian pihak ketiga, seperti; tokoh masyarakat, tokoh agama, politik, pengamat atau bahkan pers maka segera dapat diambil tindakan lain melalui hubungan baik (*human relations*) dengan berbagai pihak atau kalangan masyarakat dan pemerintah. Termasuk membina hubungan dengan pihak pers (*press relations*) dengan menumbuhkan saling mempercayai (*mutual confidence*), saling pengertian (*mutual interest*) saling menghargai (*mutual appreciations*), membangun kemauan baik (*good will*), toleransi dan lain-lain.

Sebagai upaya menambatkan antara DP dengan masyarakat luas

(*public external*) dan kalangan dalam perusahaan (*public internal*), dengan cara seperti ini diharapkan dapat membangun persepsi dan opini yang positif, serta akan memperoleh kepercayaan dan citra positif bagi perusahaan.

Pada dasarnya banyak cara untuk mengatasi krisis, tergantung dari sifat dan jenis krisis itu sendiri namun; **“tidak perlu memusnahkan nyamuk dengan meriam “**

## **F. Metodologi Penelitian**

### **1. Metode penelitian.**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian studi kasus merupakan strategi yang cocok digunakan untuk menjawab rumusan masalah “bagaimana” Di samping itu, penelitian studi kasus juga dianggap relevan dalam penelitian kontemporer.<sup>24</sup> Latar belakang, status terakhir dan interaksi lingkungan yang terjadi pada salah satu satuan sosial seperti; individu, kelompok, lembaga atau komunitas dipelajari secara intensif dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penyelidikan mendalam (*indept study*) merupakan hal yang tepat dilakukan untuk menghasilkan gambaran dengan lengkap mengenai unit sosial tersebut.

---

<sup>24</sup> Dehart K. Vin. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. PT Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2000 hal-1

## **2. Lokasi Penelitian :**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Maspion Group, Surabaya.

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data melalui :

### *a. Interview*

Yaitu sebuah teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab dengan responden yang telah ditentukan untuk memperoleh informasi dalam penelitian. Wawancara dilakukan terhadap narasumber dengan menggunakan *Interview Guide* agar memperlancar proses wawancara.<sup>25</sup> Dalam hal ini yang menjadi informan adalah pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam peristiwa demonstrasi atau unjuk rasa di PT. Maspion pada tahun 1999. mereka adalah;

1) Praktisi *PR* dari PT. Maspion Group, Surabaya.

Mewakili pihak perusahaan.

2) Pihak pekerja yang tergabung dalam wadah SPSI / Serikat Pekerja Seluruh Indonesia. Di PT. Maspion Group, Surabaya.

b. Observasi

Merupakan pengamatan terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi digunakan sebagai *cross check* terhadap hasil interview pada kedua pihak sekaligus membuktikan kebenaran jawaban responden (triangulasi).

c. Studi dokumen

Didapat dari sumber-sumber lain seperti; buku-buku/*literature*, kliping, data dokumen, internet, arsip laporan dan lain-lain yang menunjang penelitian ini.

4. Analisis data

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif dimana dalam analisis data kualitatif ini tidak menjelaskan suatu korelasi atau hubungan antara variabel.

Data kualitatif adalah suatu data yang diperoleh melalui pendekatan langsung dan interaksi langsung yang dilakukan oleh peneliti melalui survey terhadap obyek penelitian dalam kurun waktu tertentu. (Basu Swasta dan Irawan, 2001;41)

Proses analisa ini akan dilakukan sejak data-data diperoleh dengan menelaah seluruh data yang dikumpul dari berbagai sumber informan yang telah ditentukan. Setelah data-data tersebut dibaca,

dipelajari dan ditelaah, kemudian diambil sesuai dengan relevansi atau kebutuhan dari penelitian ini.

Langkah berikutnya adalah mengadakan Reduksi Data, yaitu proses pemilihan, pemusatan atau penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang didapat dari sumber-sumber yang ada.

## 5. Validitas data

Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas data yang dipakai dalam pengujian tersebut.<sup>26</sup> *Validitas* menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Dalam hal ini peneliti mencoba mengukur keabsahan data penelitian dengan menggunakan metode triangulasi. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.<sup>27</sup>

Metode triangulasi dalam penelitian ini melalui *cross check* hasil wawancara antar sumber yang diteliti, yaitu dengan pihak manajemen PT. Maspion yang diwakili oleh bagian PR, dan pihak buruh/pekerja yang diwakili oleh SPSI.