

Strategi Penanganan Krisis dalam Kajian Corporate-Communication (Studi Kasus Manajemen Krisis Program Marsipature pada Perusahaan Tambang di Sumatra Utara)

Bayu Anggriyani¹, Alvian Jelang Ramadhan²

^{1,2}LSPR Communication & Business Institute, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Komunikasi merupakan aktivitas yang tidak dapat lepas dari kehidupan manusia. Namun, dalam prosesnya, terdapat peluang komunikasi yang tidak tepat sehingga menimbulkan konflik atau disebut juga krisis komunikasi. Strategi komunikasi merupakan upaya komunikasi yang dilakukan untuk menyampaikan pesan secara tepat kepada sasaran komunikasi dengan tujuan agar persepsi antara komunikator dan komunikan dapat dibangun secara selaras. Dengan pemahaman dan persepsi yang sama, maka suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lancar. Namun, jika dalam proses tersebut terjadi suatu konflik sehingga menimbulkan krisis komunikasi antara kedua belah pihak, maka diperlukan adanya strategi penanganan krisis atau manajemen krisis. Untuk melakukan upaya tersebut, dibutuhkan peran *corporate communication* sebagai strategi yang tepat dalam mengatasi konflik yang terjadi.

Kata kunci: Strategi Penanganan Krisis; Manajemen Krisis; Komunikasi Korporasi

ABSTRACT

Communication is an activity that cannot be separated from human life. However, in the process, there are opportunities for inappropriate communication, which can lead to conflict or also known as a communication crisis. Communication strategy is a communication effort made to convey messages appropriately to communication targets with the aim that the perceptions between communicators and communicants can be built in harmony. With the same understanding and perception, an organisation can achieve its goals smoothly. However, if in the process a conflict occurs, causing a communication crisis between the two parties, a crisis management strategy or crisis management is needed. To make these efforts, the role of corporate communication is needed as the right strategy in dealing with conflicts that occur.

Keywords: Crisis Management Strategy; Crisis Management; Corporate Communication

PENDAHULUAN

Komunikasi merupakan aktivitas yang tidak dapat lepas dari kehidupan manusia. Dalam setiap interaksi, manusia membutuhkan proses komunikasi agar terjalin hubungan yang selaras antara satu pihak dengan pihak lainnya. Saat berkomunikasi, manusia sebagai komunikator dituntut untuk dapat menyampaikan pesan dengan baik agar dapat diterima secara tepat oleh manusia lain sebagai komunikan. Namun, dalam prosesnya, terdapat peluang komunikasi yang tidak tepat sehingga menimbulkan konflik atau disebut juga krisis komunikasi (Rahimi dan Imran, 2021). Menurut Kasali (2005), krisis komunikasi adalah *turning point* yang dapat membawa

permasalahan ke arah yang lebih baik atau lebih buruk yang di dalamnya krisis bisa datang tidak terduga. Krisis merupakan suatu keadaan yang tidak stabil pada suatu organisasi dan berkemungkinan untuk hasil yang tidak diinginkan. Dalam literatur lain, Fearn-Banks (1996) mendefinisikan krisis sebagai kejadian besar yang berpotensi negatif dalam mempengaruhi organisasi, perusahaan, atau industri serta publik, produk, layanan dan citra suatu organisasi. Pendapat lain dari Coombs (dalam Khyn, 2008) mengungkapkan bahwa krisis komunikasi merupakan “darah kehidupan” bagi seluruh aktivitas manajemen krisis yang memiliki peran penting di manajemen krisis. Oleh karena itu, tiap individu, kelompok, atau organisasi perlu memahami salah satu strategi penanganan krisis atau disebut juga manajemen krisis.

Penanganan krisis di suatu perusahaan tidak dapat dilakukan oleh satu orang saja. Pihak operasional, *corporate communication*, ataupun level *top management* biasanya ikut andil dalam menangani krisis yang terjadi. Idealnya, perusahaan akan menunjuk setidaknya satu orang *spokesperson* yang ditugaskan untuk menyampaikan pernyataan perusahaan terkait krisis yang sedang terjadi. Namun, penunjukan *spokesperson* ini juga tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Pihak yang dipilih harus memiliki kemampuan komunikasi dan manajemen krisis yang baik agar dapat menangani krisis yang terjadi sehingga terhindar dari penyebaran isu negatif dalam lingkup internal ataupun eksternal (Fajar, 2011).

Untuk mencegah terjadinya konflik dan penyebaran isu yang mengakibatkan penurunan reputasi organisasi atau perusahaan, diperlukan adanya strategi yang tepat dalam menangani krisis di perusahaan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengkaji strategi komunikasi yang tepat dalam menangani krisis di perusahaan dengan menggali studi kasus dalam program marsipature pada perusahaan tambang di Sumatra Utara, melalui penelitian berjudul Strategi Penanganan Krisis dalam Kajian *Corporate Communication* (Studi Kasus Manajemen Krisis dalam Program Marsipature pada Salah Satu Perusahaan Tambang di Sumatra Utara).

LANDASAN TEORI

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa konsep dan teori yang diperlukan untuk mengetahui strategi penanganan krisis yang tepat dalam kajian *corporate communication* dengan mengkaji salah satu krisis komunikasi yang terjadi dalam program marsipature di salah satu perusahaan tambang yang ada di Sumatra Utara. Berikut ini adalah beberapa konsep atau teori yang digunakan.

Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi adalah perencanaan yang efektif dalam penyampaian pesan sehingga komunikasi dapat dengan mudah diterima dan memahami pesan tersebut sehingga bisa mengubah sikap atau perilaku seseorang (Effendy, 2011). Sementara itu, Hunger dan Wheelen (2003) berpendapat bahwa strategi komunikasi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan jangka panjang. Kulvisaechana (2001) menyebutkan bahwa strategi komunikasi merupakan perencanaan dan manajemen komunikasi yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan sehingga mampu memberikan upaya taktis yang harus dilakukan secara operasional melalui pendekatan yang berbeda dengan mengikuti situasi dan kondisi yang ada. Menurut Arifin (1994), strategi komunikasi merupakan seluruh keputusan kondisional yang dilakukan dengan memperhitungkan kondisi dan situasi yang dihadapi tentang tindakan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan yang efektif. Bungin (2017) mengemukakan bahwa di dalam menjalankan strategi komunikasi maka seluruh proses komunikasi harus dipahami sebagai proses mentransformasikan pesan di antara kedua

belah pihak, dimana kedua belah pihak memiliki kepentingan di dalam proses ini dan memiliki pengetahuan yang saling dipertukarkan satu dengan yang lainnya, oleh karena itu strategi komunikasi harus mempertimbangkan semua pihak yang terlibat di dalam proses komunikasi.

Fill (2005) membagi strategi komunikasi ke dalam tiga teori, yaitu: (1) *Pull strategy*, yaitu strategi komunikasi yang dilakukan untuk mengarahkan publik melihat, mempertimbangkan dan sepeham dengan perusahaan. (2) *Push strategy*, yaitu strategi yang dilakukan untuk memfokuskan kemampuan kinerja internal perusahaan agar perusahaan mendapatkan loyalitas dan komitmen. (3) *Profile strategy*, yaitu strategi yang dilakukan untuk mempertahankan reputasi dan citra perusahaan sehingga hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan dapat terjaga. Sementara itu, tujuan sentral dari strategi komunikasi terdiri dari : *to secure understanding*, *to establish acceptance* dan *to motivate action* yang artinya memastikan bahwa komunikasi mengerti dengan pesan yang diterimanya dan setelah itu penerimanya harus dibina yang kemudian kegiatan komunikasi dimotivasi sehingga dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi merupakan keseluruhan perencanaan, taktik dan cara untuk melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Effendy, 2011).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi merupakan suatu perencanaan penyampaian pesan dengan memperhatikan aspek pesan, komunikasi, saluran komunikasi dan pembinaan yang dilakukan secara efektif agar tercapai tujuan komunikasi yang diharapkan sehingga mengurangi potensi hambatan komunikasi dan memperkecil peluang kegagalan. Dengan demikian, strategi komunikasi adalah salah satu elemen penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau target perusahaan.

Manajemen Krisis

Salah satu model strategi yang biasa digunakan untuk menangani krisis di perusahaan adalah strategi manajemen krisis dari Rhenald Kasali (dalam Fajar, 2011) yang mengadaptasi model anatomi krisis Steven Fink. Dalam model manajemen tersebut, terdapat beberapa tahap yang harus dilalui perusahaan, yaitu: (1) Tahap prodromal atau *warning stage*, yaitu kondisi ketika terdapat tanda bahaya atau gejala-gejala krisis yang harus segera diatasi. Tahap ini merupakan bagian dari sistem kendali *turning point*. Jika level manajemen salah dalam menangkap sinyal komunikasi tersebut, maka krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius. (2) Tahap akut, yaitu kondisi ketika gejala krisis yang sebelumnya samar berubah menjadi lebih jelas. Tahap ini sering juga disebut *the point of no return*. Pada tahap ini, sinyal yang sebelumnya muncul sebagai tanda peringatan tidak diacuhkan sehingga krisis masuk ke tahap akut dan tidak bisa kembali lagi. Beberapa indikator yang menunjukkan bahwa suatu krisis ada di tahap ini antara lain adalah terjadi kerusakan, kemunculan berbagai macam reaksi, dan penyebaran isu. (3) Tahap kronik atau *the clean of phase*, yaitu tahap krisis lebih lanjut yang ditandai dengan adanya perubahan struktural, seperti halnya penggantian nama pemilik atau staf manajemen suatu perusahaan. Pada tahap ini, penting bagi perusahaan untuk memutuskan apakah akan bertahan atau melanjutkan aktivitas perusahaan atau tidak. (4) Tahap resolusi, yaitu tahap penyembuhan atau pulih kembali yang dialami oleh perusahaan setelah berhasil menghadapi ketiga tahap lain yang sudah disebutkan. Pada tahap ini, perusahaan tetap perlu berhati-hati karena kondisi bisa berubah kembali ke *prodromal stage*.

Corporate Communication

Public relation dan *corporate communication* merupakan dua istilah yang biasa digunakan oleh para praktisi ilmu komunikasi. *Corporate communication* merupakan bagian penting dalam perusahaan yang bertugas untuk menjalankan fungsi manajemen agar perusahaan memiliki

reputasi yang baik. Dalam praktiknya, *corporate communication* merupakan pihak yang bertanggung jawab dalam menjalin hubungan yang baik antara perusahaan dengan *stakeholder* dan menangani krisis yang terjadi di perusahaan (Argenti dalam Widowati, 2019).

Corporate communication merupakan integrasi dua disiplin ilmu, yaitu *public relations* dan marketing yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menjalin hubungan yang baik dengan publik internal dan eksternal. Namun, dalam implementasinya, *corporate communication* juga tidak hanya dituntut untuk menyampaikan informasi melalui media, tetapi juga menangani permasalahan perusahaan yang lebih luas, termasuk dalam hal ini krisis komunikasi (Widowati, 2019). Argenti (dalam Widowati, 2019), menyimpulkan bahwa *corporate communication* memiliki fungsi-fungsi: (1) Mengatur reputasi perusahaan. (2) Merekrut dan mempertahankan bakat unggul. (3) Meluncurkan produk baru. (4) Mengembangkan strategi perusahaan. (5) Membangun hubungan dengan *stakeholders*. (6) Menjalankan tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*). (7) Meningkatkan persepsi investor/analisis terkait kesejahteraan perusahaan. (8) Mengatasi krisis. (9) Membentuk merek perusahaan.

Program Marsipature Hutanabe

Marsipature hutanabe berasal dari bahasa Batak Tapanuli Selatan yang memiliki arti “membangun kampung masing-masing”. Istilah itu menjadi aturan yang tidak tertulis dan menjadi prinsip yang kuat oleh warga kampung itu sendiri. Menurut mereka, siapa lagi yang akan membangun kampung itu menjadi maju selain warga itu sendiri yang menjadikan kampungnya menjadi maju dan makmur. Dengan membangun kampung halaman, kehidupan masyarakat menjadi lebih tertata dan berkualitas, baik itu secara fisik bangunan maupun masyarakatnya yang memiliki karakter dari putra daerah yang ingin membangun kampung halamannya. Konsep pembangunan *marsipature hutanabe* ini dicetuskan oleh Gubernur Sumatera Utara, Raja Inal Siregar. Konsep tersebut mengacu pada strategi komunikasi pembangunan partisipatif yang menekankan prinsip kembali ke kampung halaman untuk membangun kampung itu sendiri dengan melibatkan masyarakat lokal, baik dalam sektor pendidikan, ekonomi, maupun spiritual (Islamy, 2019).

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami subjek penelitian, seperti halnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain sebagainya (Moleong, 2018). Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah naratif/deskriptif yang di dalamnya peneliti mengumpulkan informasi dari para narasumber dengan menceritakan pengalaman yang dialami pada saat menjalankan program Marsipature yang merupakan program dari kearifan lokal di salah satu perusahaan tambang yang ada di Sumatera Utara.

Dalam penelitian ini, terdapat dua jenis informan yang dipilih, yaitu informan kunci dan informan utama. Informan kunci dalam penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat secara aktif dan penuh dalam penyelenggaraan program Marsipature di perusahaan tambang yang ada di Sumatera Utara, yaitu *Human Resources Department*. Sementara itu, informan utama dalam penelitian ini adalah karyawan *fly-in fly-out* (FIFO) dan karyawan lokal yang mengikuti program Marsipature di perusahaan tersebut. Dalam memperoleh data primer, penelitian dilakukan melalui wawancara kepada seluruh informan dan observasi etnografi untuk mendapatkan esensi dan kompleksitas dari partisipan yang mengikuti program Marsipature dalam bentuk narasi. Menurut Creswell (2007), terdapat dua bentuk penelitian etnografi paling

populer, yaitu: (1) Etnografi realis, yaitu upaya peneliti dalam menggambarkan situasi budaya secara objektif. Laporan pada etnografi ini ditulis sesuai dengan apa yang diamati dan didengar dari informan tanpa dipengaruhi oleh bias pribadi, penilaian subjektif, ataupun tujuan politik peneliti. Dalam menulis laporan, peneliti menggunakan sudut pandang orang ketiga serbatahu yang menyajikan fakta sosial. Sejumlah aspek budaya yang dijabarkan dalam etnografi realis antara lain adalah kehidupan keluarga, pekerjaan, pola komunikasi, jaringan, status, dan peran sosial. (2) Etnografi kritis, yaitu upaya peneliti yang dilakukan untuk memberdayakan kelompok yang terpinggirkan dalam masyarakat. Dalam bentuk ini, peneliti bersikap tidak netral dan ikut memposisikan diri dalam penulisan laporan penelitian. Peneliti juga bersikap bias dengan membela kelompok marginal agar dapat mendorong perubahan sehingga tidak ada lagi kelompok yang terpinggirkan. Topik yang diangkat dalam etnografi kritis meliputi isu tentang kekuasaan, pemberdayaan, ketimpangan, ketidakadilan, dominasi, represi, dan hegemoni. Metode observasi dalam penelitian ini dilakukan melalui pengamatan aktivitas, interaksi, dan percakapan langsung dengan partisipan. Dalam penelitian ini, teknik wawancara berfungsi sebagai alat untuk memperoleh gambaran sebuah isu dari sudut pandang partisipan sehingga peneliti dapat memahami perspektif dan pengalaman partisipan. Data-data yang diperoleh dari observasi maupun wawancara tersebut kemudian dianalisis melalui proses pengolahan data kualitatif dan diuji kembali validitasnya melalui triangulasi data, sumber, dan waktu.

ANALISIS

Perusahaan tambang emas dan masyarakat di sekitarnya merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan karena kedua belah pihak saling membutuhkan. Dengan adanya perusahaan pertambangan, masyarakat di sekitarnya pun akan diuntungkan dari berbagai sektor, seperti halnya sektor perekonomian, kesejahteraan, dan tingkat pendidikan. Menurut Rahman (dalam Sudiyarti *et al.*, 2021), salah satu dampak positif dari adanya keberadaan pertambangan adalah membuka atau menciptakan lapangan pekerjaan. Industri tersebut dapat menarik minat masyarakat untuk ikut terlibat dalam melakukan kegiatan pertambangan rakyat dengan melihat keuntungan yang menjanjikan dari hasil penambangan emas. Selain itu, masyarakat juga bisa melakukan kegiatan ekonomi lain di wilayah pertambangan, seperti halnya usaha warung makan, usaha pemenuhan bahan sandang pangan, usaha penginapan, usaha perlengkapan kegiatan penambangan, dan lain sebagainya. Akan tetapi, pada saat ini, kebanyakan karyawan yang dipekerjakan di perusahaan pertambangan masih menggunakan tenaga kerja dari luar daerah pertambangan, bahkan dari luar negeri, atau istilahnya karyawan FIFO (*fly-in fly-out*). Pengambilan tenaga kerja ini dilakukan dengan alasan diperlukannya tingkat kemampuan, pengalaman kerja, dan pendidikan yang lebih tinggi untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Misalnya, salah satu perusahaan tambang yang beroperasi di Sumatra Utara, yang memiliki karyawan sejumlah 600-700 orang dengan karyawan yang hampir 30 persennya direkrut dari luar daerah tambang dan juga dari luar negeri. Sementara itu, karyawan yang berasal dari penduduk setempat atau disebut juga karyawan lokal yang dipekerjakan di perusahaan tersebut ada sebanyak 70 persen. Dari angka tersebut, hanya 5 persen karyawan lokal yang menduduki posisi di level manajemen ke atas. Untuk mengembangkan potensi karyawan lokal agar dapat mengimbangi posisi karyawan FIFO yang dapat menduduki level manajemen, perusahaan tersebut menjalankan program Marsipature, yaitu program yang bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan lokal agar dapat menempati posisi dan jenjang karier yang lebih tinggi. Program Marsipature pada perusahaan tambang tersebut yang menjadi subjek dalam penelitian ini dimulai sejak Januari 2019 dan telah memberikan peluang kepada putra daerah terpilih untuk menjadi peserta magang serta meningkatkan kompetensi dan keahlian mereka dengan mengikuti berbagai pelatihan. Saat ini,

ada 11 orang peserta magang (*apprentice*) yang dibina oleh perusahaan tersebut yang berada di bawah Departemen Sumber Daya dan dijalankan melalui kerja sama antara dengan beberapa Departemen lainnya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Kebijakan program Marsipature ini dikembangkan untuk mendukung implementasi program berbasis kearifan lokal di perusahaan tersebut dengan tujuan meningkatkan kesempatan kerja dan karier masa depan bagi karyawan lokal agar dapat menjalankan peran yang saat ini diemban oleh karyawan nasional FIFO. Selain itu, kebijakan ini juga ditujukan untuk mendukung kesempatan mengembangkan dan menerapkan beberapa modul pelatihan *soft skill* umum yang sangat dibutuhkan di perusahaan tambang tersebut melalui Program Pengembangan Supervisi. Hal tersebut diterapkan di seluruh lokasi dan secara umum untuk semua posisi, bukan hanya posisi yang diidentifikasi untuk pelokalan.

Tujuan kebijakan program tersebut diungkapkan langsung oleh pihak *Management Department* perusahaan sebagai berikut. “*Dasar dari program Marsipature ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada karyawan lokal untuk bisa maju dan menggantikan fungsi karyawan FIFO. Selain itu, dari sisi perusahaan, akan mengurangi cost transportasi dan akomodasi.*” (CK, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Sementara itu, pesan terkait tujuan program Marsipature juga diterima oleh karyawan lokal sekaligus karyawan FIFO yang mengikuti program tersebut dengan pemahaman terkait pengembangan sumber daya berbasis masyarakat. Hal ini disampaikan oleh BA (Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023) yang menyatakan, “*(Program Marsipature adalah) program perusahaan untuk memajukan dan membangun skill potensi pekerja lokal untuk menggantikan karyawan FIFO.*”

Karyawan lokal yang mengikuti program ini berpendapat tentang program Marsipature dengan mengatakan bahwa Marsipature adalah “*Suatu program yang bertujuan mengembangkan, menciptakan peluang bagi karyawan lokal yang nantinya diharapkan mampu mengembangkan potensi, tanggung jawab sesuai kebutuhan organisasi.*” (MG, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Di lain pihak, karyawan FIFO yang juga mengikuti program tersebut mengatakan bahwa Marsipature adalah “*Program pengembangan dan pemberdayaan karyawan lokal untuk menjadi pengganti posisi yang saat ini Kita/Saya (selaku karyawan FIFO) tempati. Program ini juga memberikan kesempatan kepada karyawan lokal untuk menempati posisi-posisi strategi di perusahaan.*” (RS, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Marsipature pada perusahaan tambang tersebut diselenggarakan dengan tujuan untuk meningkatkan potensi karyawan lokal agar dapat menempati posisi strategis yang sebelumnya ditempati oleh karyawan FIFO. Keuntungan yang ditawarkan kepada karyawan lokal meliputi fasilitas pengembangan *skill*, kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaan serta kenaikan jenjang karier yang lebih baik. Sementara itu, keuntungan yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan FIFO yang posisinya digantikan oleh karyawan lokal meliputi pendanaan dari paket yang ditawarkan lebih menguntungkan dibandingkan dengan uang pesangon yang diperoleh jika karyawan yang bersangkutan mengundurkan diri dari perusahaan (*resign*).

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, diperlukan strategi yang tepat untuk menyosialisasikan program Marsipature kepada seluruh pihak terkait agar program tersebut dapat dipahami, diterima, dan dijalankan dengan baik. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Mintzberg (dalam Prasanti & Fuady, 2017) yang menyatakan bahwa konsep

strategi sekurang-kurangnya memiliki lima arti yang saling terkait, yaitu 1) perencanaan untuk memperjelas arah dan tujuan organisasi dalam jangka panjang; 2) acuan yang berkaitan dengan penilaian konsistensi atau inkonsistensi perilaku atau tindakan organisasi; 3) sudut yang diposisikan organisasi dalam menghadirkan aktivitas; 4) perspektif tentang visi terintegrasi antara organisasi dan lingkungan yang menjadi batas aktivitasnya; dan 5) langkah-langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengatasi kompetitor.

Untuk menyosialisasikan program Marsipature, pihak manajemen menyiapkan strategi komunikasi sebagai berikut. *“Komunikasi dilakukan dengan cara mengumpulkan karyawan saat sesi meeting mingguan atau bulanan. Kemudian disampaikan bahwa program ini memberikan kesempatan kepada karyawan lokal yang memiliki potensi untuk mengisi posisi karyawan FIFO, khususnya tukar posisi-posisi nonteknikal.”* (CK, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Di lain pihak, Indirawati selaku bagian dari Departemen Sumber Daya perusahaan tersebut juga menjelaskan strategi komunikasi dalam menyosialisasikan program Marsipature sebagai berikut. *“Kami mengundang superintendent dan manajer dari semua departemen untuk diberikan presentasi mengenai program Marsipature yang selanjutnya disampaikan kepada semua staf di departemen melalui monthly meeting. Kemudian, untuk memudahkan staf yang ingin mengetahui program tersebut, kami juga meng-upload memorandum Marsipature Policy di website perusahaan. Selain itu, kami bekerja sama dengan tim corporate communication untuk meng-update kegiatan dan progres dari program Marsipature melalui e-bulletin dan email blast ke semua karyawan.”* (HI, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Sementara itu, salah satu karyawan FIFO yang mengajukan program Marsipature menjelaskan bahwa pada awalnya, program tersebut berbentuk kebijakan yang tertutup dan dibatasi. Berikut penjelasan dari karyawan tersebut mengenai program Marsipature di perusahaan tersebut.

Pendekatan yang dilakukan pihak perusahaan kepada karyawan FIFO di perusahaan berlangsung dalam beberapa tahap karena karyawan FIFO harus menentukan jangka waktu kapan program Marsipature akan dijalankan dan karyawan lokal yang sudah diberi pelatihan harus menunjukkan kesiapannya untuk menggantikan posisi karyawan FIFO. Setelah karyawan FIFO menyetujuinya, maka pihak Departemen Sumber Daya akan menyiapkan dokumen kesepakatan bersama yang harus ditandatangani kedua belah pihak. Dokumen ini dijadikan acuan dalam pelaksanaan program Marsipature yang mencakup struktur, panduan, dan petunjuk pelaksanaannya.

Sementara itu, karyawan FIFO yang mengajukan diri untuk mengikuti Marsipature mengatakan perihal manfaat pelaksanaan program sebagai berikut. *“Secara pribadi karena ada benefit tambahan, jadi sangat tertarik karena bisa dijadikan modal untuk yang lain dan bisa bekerja kembali. Secara organisasi, dengan adanya program Marsipature ini, dapat memberikan kesempatan pengembangan subordinat di bawah saya untuk diberikan kesempatan berkarier ke jenjang selanjutnya.”* (ETF, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)

Pada tahap selanjutnya, perusahaan melakukan sosialisasi tertutup dengan menggunakan *push strategy* melalui komunikasi antarpribadi untuk menyelaraskan tujuan program dengan pemahaman seluruh karyawan. Akan tetapi, masih ada pihak karyawan yang belum sepenuhnya memahami program Marsipature ini sehingga melakukan penolakan. Adanya ketidaksepahaman antara perusahaan dengan karyawan inilah yang kemudian menimbulkan hambatan terhadap pesan yang ingin disampaikan oleh perusahaan tentang pentingnya program Marsipature bagi perkembangan karyawan lokal ataupun karyawan FIFO. Dengan tidak

tersampainya pesan tersebut, maka karyawan FIFO tidak memiliki persepsi yang sejalan dengan tujuan atau target perusahaan sehingga muncul permasalahan yang pada akhirnya harus diselesaikan secara hukum.

Dalam wawancara peneliti dengan karyawan lokal lainnya, disebutkan bahwa program Marsipature disosialisasikan secara tertutup melalui komunikasi antarpribadi antara pihak manajemen dengan karyawan teridentifikasi. Berikut penuturannya. “Adanya pertemuan dengan atasan dan saya dibekali dengan pelatihan-pelatihan untuk mengembangkan *skill* (agar) saya lebih berkualifikasi” (MG, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023). Komunikasi tertutup dan terpisah dalam menyosialisasikan program ini juga diperkuat dengan hasil wawancara peneliti kepada karyawan FIFO yang teridentifikasi terkait komunikasi yang dilakukan oleh pihak perusahaan mengenai program Marsipature sebagai berikut. “*Program ini ditawarkan kepada saya melalui Head Departement dengan melakukan wawancara atau diskusi tertutup. Beberapa hasil diskusi yang membuat saya tertarik untuk mengikuti program ini adalah: (1) Saya telah menjalani masa kerja selama 7 tahun. (2) Saya memiliki bawahan (karyawan lokal) yang selama ini banyak membantu pekerjaan saya dan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan minim supervise. (3) Penawaran paket atau benefit yang menarik. (3) Saya mendapatkan kesempatan baru untuk berkarier di tempat lain. (4) Faktor keluarga.*” (RS, Komunikasi Pribadi, 21 Februari 2023)”.

Berdasarkan data penelitian di atas, dapat diketahui bahwa pihak perusahaan yang diwakili oleh HR telah menyiapkan strategi komunikasi *pull strategy* melalui pemberitaan program Marsipature di *website* dan kanal digital perusahaan lain kepada seluruh karyawan. Namun, strategi tersebut baru diimplementasikan pada tahun 2022 karena sesuai dengan keterangan karyawan FIFO, program tersebut pada awalnya bersifat tertutup dan dibatasi. Oleh karena itu, penyampaian pesan tersebut belum sepenuhnya berhasil karena pengetahuan karyawan terkait program tidak diperoleh secara langsung dari program sosialisasi, namun juga diperoleh dari pihak eksternal yang tidak berhubungan dengan perusahaan. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa dalam melakukan strategi komunikasi terkait program Marsipature, perusahaan hanya menekankan dua sasaran pesan, yaitu dewan pengawas dan level manajer, serta karyawan FIFO dan karyawan lokal. Dalam hal sosialisasi yang dilakukan terhadap dewan pengawas, strategi yang dilakukan berupa *pull strategy*. Setelah dewan pengawas dan level manajer menerima pesan terkait program Marsipature, barulah kedua pihak tersebut menyebarkan kembali pesan ini kepada divisi atau departemen masing-masing. Pada tahap ini, baik dewan pengawas maupun level manajer melakukan komunikasi kelompok kecil (*small group*) yang terjadi hanya dengan tim dari tiap departemen. Schultz (dalam Suwono, 2018) mengatakan bahwa komunikasi kelompok adalah komunikasi yang terjadi antara beberapa orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Beberapa ahli sepakat bahwa komunikasi jenis ini dapat dilakukan jika orang di dalam kelompok tersebut berjumlah minimal tiga orang. Sosialisasi selanjutnya dilakukan dengan menggunakan *push strategy* kepada karyawan FIFO yang posisinya sudah teridentifikasi untuk diserahkan kepada karyawan lokal. Selain itu, perusahaan juga berupaya melakukan *pull strategy* dengan menyosialisasikan program Marsipature melalui pemberitaan di buletin dan *website* perusahaan.

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pihak perusahaan yang diwakili oleh Departemen Sumber Daya telah menyiapkan strategi komunikasi *pull strategy* melalui pemberitaan program Marsipature di *website* dan kanal digital perusahaan lain kepada seluruh karyawan. Namun, strategi tersebut baru diimplementasikan pada tahun 2022 karena awalnya bersifat tertutup dan dibatasi. Oleh karena itu, penyampaian pesan tersebut belum sepenuhnya berhasil karena pengetahuan karyawan terkait program tidak diperoleh secara

langsung dari program sosialisasi, namun juga diperoleh dari pihak eksternal yang tidak berhubungan dengan perusahaan.

Strategi komunikasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan FIFO terkait program Marsipature dilakukan secara tertutup melalui komunikasi antarpribadi. Dalam pelaksanaannya, komunikasi antarpribadi menjadi terkendala karena adanya ketidaksepahaman antara pihak perusahaan dengan karyawan FIFO yang diajukan dalam program. Hal ini disebabkan oleh strategi komunikasi yang kurang efektif pada saat pelaksanaan sosialisasi program kepada seluruh staf perusahaan.

Dalam hal kesepakatan antara karyawan FIFO dan karyawan lokal, strategi komunikasi yang dilakukan perusahaan belum sepenuhnya efektif karena mayoritas karyawan lokal sudah memahami apa saja manfaat dari program Marsipature dan merasa diuntungkan dengan adanya program tersebut. Namun, bagi karyawan FIFO yang posisinya akan digantikan, manfaat yang diperoleh tidak selalu dianggap menguntungkan sehingga terjadi krisis yang mengakibatkan adanya persepsi program yang negatif bagi para peserta program yang berasal dari karyawan FIFO.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam menerapkan strategi komunikasi, dibutuhkan adanya proses komunikasi, yaitu proses penyampaian pesan yang dilakukan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan media penyampaian yang tepat sehingga muncul efek dan umpan balik yang sesuai dengan tujuan komunikasi itu sendiri. Dalam tahapannya, Lasswell (dalam Sitinjak, 2013) menyebutkan bahwa terdapat empat pola komunikasi dalam, yaitu secara primer, sekunder, linear, dan sirkular. Proses komunikasi primer adalah penyampaian pesan dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media, seperti halnya bahasa, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya. Media primer ini dapat secara langsung menerjemahkan pikiran atau gagasan komunikator kepada komunikan. Sementara itu, proses komunikasi sekunder merupakan penyampaian pesan yang dilakukan dengan menggunakan alat atau media kedua, seperti surat, telepon, surat kabar, majalah, dan media massa lainnya yang sifatnya lebih terbuka untuk umum. Proses komunikasi linear berarti penyampaian pesan yang dilakukan oleh komunikator kepada komunikan dianggap sebagai titik terminal yang terjadi dalam komunikasi tatap muka (*face to face*) ataupun bermedia. Pola sirkular adalah proses komunikasi yang di dalamnya terdapat umpan balik (*feedback*) sehingga terjadi arus dari komunikan ke komunikator sebagai penentu adanya keberhasilan dalam berkomunikasi.

Selain itu, pihak perusahaan juga perlu mempertimbangkan berbagai faktor pendukung ataupun faktor penghambat dalam penyusunan strategi komunikasi yang tepat agar seluruh sasaran pesan dapat menerima pesan yang ingin disampaikan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan apa yang diungkapkan Effendy (dalam Suwono, 2018) yang mengatakan bahwa dalam rangka penyusunan strategi komunikasi, harus dipertimbangkan berbagai faktor yang dianggap mampu mendukung dan menghambat berjalannya penyampaian pesan.

Hal pertama yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah siapa yang menjadi sasaran komunikasi. Dalam hal ini, penting bagi komunikator untuk mengetahui *frame of reference* dari komunikan sehingga perusahaan mampu memberikan pemahaman yang dapat diterima oleh komunikan. Namun, *frame of reference* pada tingkat personal lebih sulit dibandingkan dengan *frame of reference* pada tingkat kelompok dan organisasi.

Persiapan yang dibutuhkan dalam strategi komunikasi juga meliputi unsur-unsur yang mendasari komunikasi itu sendiri. Vito (dalam Oktavia, 2016) menyebutkan bahwa ada beberapa unsur yang berpengaruh terhadap proses komunikasi. (1) Sumber (*source*), yaitu pihak yang membuat atau mengirimkan informasi. Dalam komunikasi antarmanusia, yang dimaksud dengan sumber bisa berarti satu orang atau bisa juga berbentuk kelompok, seperti organisasi atau lembaga. (2) Pesan (*message*), yaitu sesuatu yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan dalam komunikasi dapat disampaikan melalui berbagai cara atau media komunikasi. Isinya dapat berupa informasi, pengetahuan, hiburan, nasihat, atau propaganda. (3) Media (*channel*), yaitu alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan (*message*) dari komunikator kepada komunikan. Terdapat beberapa persepsi tentang media penyampaian pesan ini. Media penyampaian dalam komunikasi bentuknya bermacam-macam, ada yang berupa komunikasi antarpribadi (dengan menggunakan pancaindera) dan ada juga komunikasi massa (dalam bentuk media cetak atau elektronik). Media komunikasi massa digunakan dengan tujuan untuk menyampaikan pesan kepada komunikan yang sifatnya terbuka sehingga setiap orang dapat melihat, membaca, atau mendengarnya. (1) Komunikan (*receiver*), yaitu pihak yang menjadi penerima atau sasaran pesan yang disampaikan oleh komunikator. Sama seperti pengirim atau komunikator, komunikan juga bisa terdiri dari satu orang atau lebih dan bisa juga dalam bentuk kelompok atau organisasi. Penerima adalah unsur penting dalam komunikasi. Jika suatu pesan tidak diterima oleh komunikan, maka akan timbul suatu masalah yang sering kali mengakibatkan adanya perubahan pada unsur komunikasi lainnya, baik pada sumber, pesan, maupun media. (2) Efek, yaitu perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan dari komunikator. Hal tersebut bisa dilihat dari adanya penambahan pengetahuan atau informasi, perubahan sikap atau tingkah laku, atau penguatan keyakinan atas pengetahuan seseorang sebagai dampak dari penerimaan pesan tersebut. (3) Umpan balik, yaitu salah satu bentuk yang ditimbulkan dari efek. Dalam proses komunikasi, umpan balik bisa muncul dari komunikator, komunikan, pesan, atau media. (4) Lingkungan atau situasi, yaitu faktor-faktor yang berpengaruh terhadap jalannya proses komunikasi. Faktor ini dikategorikan ke dalam lingkungan fisik, sosial budaya, psikologis, dan dimensi waktu.

Komunikasi krisis merupakan tindakan terukur yang dilakukan untuk menanggapi situasi krisis yang berpotensi menghancurkan atau mengancam sebuah perusahaan. Istilah ini pertama kali dikenalkan oleh Edward Bernays ketika menanggapi tuduhan atas *standard oil* (Biagi dalam Fajar, 2011). Ahmed (dalam Iskandar, *et. al*, 2021) mengatakan bahwa terdapat dua jenis krisis yang biasa terjadi, yaitu krisis yang terjadi secara tiba-tiba atau biasa disebut jenis kobra dan krisis yang dapat diprediksi karena terjadinya lambat atau disebut juga krisis piton.

Dalam menangani krisis yang terjadi, ada beberapa strategi respons krisis yang dapat digunakan. Strategi ini biasa digunakan untuk memperbaiki reputasi, mengurangi dampak negatif dari suatu konflik, dan mencegah niat yang bertendensi negatif. Coombs (dalam Iskandar, *et. al*, 2021) membagi jenis respons krisis menjadi dua, yaitu *primary crisis response strategies* dan *secondary crisis response strategies*. Kedua jenis respons tersebut dibagi ke dalam beberapa strategi dan taktik sebagai berikut. (1) *Primary crisis response strategies* dibagi menjadi tiga strategi, yaitu strategi penyangkalan (*denial*), strategi pengurangan (*diminish*), dan strategi kesepakatan (*deal*). Strategi *denial* memiliki tiga taktik, yaitu *attack the accuser* yang dilakukan dengan cara menyerang penuduh atau orang/kelompok yang menyatakan kesalahan organisasi, selanjutnya *denial* yang dilakukan dengan menyangkal adanya krisis; dan *supergoat* yang dilakukan dengan mencari kambing hitam atau menyalahkan pihak lain sebagai penyebab terjadinya krisis organisasi. Strategi *diminish* memiliki dua taktik, yaitu teknik alasan (*excuse*) dengan cara menyangkal adanya niat organisasi untuk melakukan

sesuatu yang merugikan pihak lain dan mengklaim bahwa krisis disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mengendalikan peristiwa apa pun dan teknik pembenaran (*justification*) yang dilakukan dengan meminimalisasi kerusakan yang dirasakan dan berfokus pada rasionalisasi tindakan. Strategi *deal* terdiri atas lima taktik, yaitu taktik memuji (*ingratiation*) yang dilakukan dengan cara memuji pemangku kepentingan dan/atau mengingatkan mereka tentang pekerjaan organisasi; taktik perhatian (*concern*) yang dilakukan dengan mengungkapkan kepedulian terhadap para korban; taktik belas kasih (*compassion*) yang dilakukan dengan cara menawarkan uang atau kompensasi lainnya bagi korban; teknik penyesalan (*regret*) yang dilakukan dengan cara memperlihatkan bahwa organisasi merasa buruk tentang krisis yang terjadi; dan teknik permintaan maaf (*apology*) yang dilakukan dengan pernyataan untuk bertanggung jawab penuh atas krisis. (2) *Secondary crisis response strategies* dengan strategi *bolstering*, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara mengingatkan Kembali hal-hal positif yang telah dilakukan untuk mengurangi persepsi negatif tentang perusahaan. Strategi ini memiliki tiga taktik, yaitu teknik mengingatkan kembali kebaikan (*reminder*), teknik mengambil hati (*ingratiation*) dengan cara memuji pemangku kepentingan yang telah berkontribusi di masa lalu, dan taktik menempatkan diri sebagai korban (*victimage*).

KESIMPULAN

Berdasarkan paparan di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi merupakan upaya komunikasi yang dilakukan untuk menyampaikan pesan secara tepat kepada sasaran komunikasi dengan tujuan agar persepsi antara komunikator dan komunikan dapat dibangun secara selaras. Dengan pemahaman dan persepsi yang sama, maka suatu organisasi dapat mencapai tujuannya dengan lancar. Namun, jika dalam proses tersebut terjadi suatu konflik sehingga menimbulkan krisis komunikasi antara kedua belah pihak, maka diperlukan adanya strategi penanganan krisis atau manajemen krisis. Untuk melakukan upaya tersebut, dibutuhkan peran *corporate communication* sebagai strategi yang tepat dalam mengatasi konflik yang terjadi. Dalam pelaksanaan manajemen krisis ini, pihak yang ditunjuk sebagai *spokesperson* harus mampu membangun komunikasi yang tepat dengan mempertimbangkan unsur-unsur komunikasi, strategi komunikasi yang digunakan, dan respons krisis yang disampaikan sehingga tahapan krisis dapat dilalui dengan berakhir pada kesepakatan yang baik antara kedua belah pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, A. (1994). *Strategi Komunikasi*. Bandung: Armico.
- Bungkin, B. (2017). *Sosiologi Komunikasi Teori, Paradigma, dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: PT Kharisma Putra Utama.
- Effendy, O. U. (2011). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Prakteknya*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Fajar, A. (2011). Sistem Kendali dan Strategi Penanganan (Manajemen) Krisis dalam Kajian Public Relations. *Jurnal Komunikasi*, Vol. 1, No. 3, 279-286.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis communications: A casebook approach*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Fill, C. (2005). *Marketing Communication*. Prentice Hall Inc.
- Hunger, J. D. dan Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Iskandar, I., Hidayat, D.R., Priyatna, C.C. (2021). Strategi Komunikasi Krisis DPR RI Menggunakan Instagram Menghadapi Penolakan RUU Cipta Kerja. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, Vol.12, 107-120.
- Islamy, I. E. (2019). Strategi Komunikasi Pembangunan Marsipature Hutanabe (Partisipatif) Masyarakat Desa Doulu Kabupaten Karo Provinsi Sumatera Utara. *Komunikasi Islamika: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Kajian Islam*, Vol. 6, No. 2, 155-167.
- Kasali, R (2005). *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafiti.
- Kulvisaechana, S. (2001). *The Role of Communication Strategies in. Change Management Process: A Case Study of Consignia Brand and Business*. University of Cambridge.
- Kyhn, H. S. (2008). *Situational Crisis Communication Theory : Its Use In a Complex Crisis With Scandinavian Airlines Grounding of Dash 80Q400 Airplanes*. Denmark: Aarhus School of Business.
- Moleong, L. J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Oktavia, F. (2016). Upaya Komunikasi Interpersonal Kepala Desa dalam Memediasi Kepentingan PT Bukit Borneo. *eJournal Ilmu Komunikasi*, Vol. 4, No. 1, 239–253.
- Rahimi, I. dan Imran, A. I. (2021). Strategi Penanganan Komunikasi Krisis Padepokan Tujuh Sembilan dengan Mitra Perusahaan. *Jurnal e-Proceeding of Management*, Vol. 8, No. 5, 7636–7653.
- Sitinjak, A. R. (2013). Pola Komunikasi Public Relation Officer dalam Mempertahankan Citra PT Lion Air Indonesia Cabang Manado. *Jurnal Acta Diurna*, 1 (1), 1–18.
- Suwono. (2018). Strategi Komunikasi dalam Proses Pengambilan Keputusan pada Musyawarah Perencanaan Pembangunan (Studi Kasus Penyelenggaraan Musrenbang Tingkat Kabupaten Nganjuk). *Jurnal Program Studi Media dan Komunikasi*. Universitas Airlangga: Surabaya.
- Sudiyarti, N., Fitriani, Y. Jusparnawati. (2021). Analisis Dampak Sosial Ekonomi Keberadaan Tambang Emas Rakyat terhadap Masyarakat Desa Lito. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 9, No. 2, 152-160.
- Widowati, D. (2019). Peran Corporate Communication PT Krakatau Steel dalam Mengatasi Krisis. *Communicare: Journal of Communication Studies*, Vol. 6, No. 2, 190–203.