

**STRATEGI LOBI DAN NEGOSIASI SERIKAT PEKERJA DALAM
MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN
(STUDI KASUS STRATEGI LOBI DAN NEGOSIASI FEDERASI
SERIKAT PEKERJA PERTAMINA BERSATU (FSPPB) DALAM
PROSES ALIH KELOLA BLOK MAHAKAM)**

NASKAH PUBLIKASI



OLEH

DEWI NUR CAHYANINGSIH

14030113140142

DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS DIPONEGORO

2017

**STRATEGI LOBI DAN NEGOSIASI SERIKAT PEKERJA DALAM
MANAJEMEN KRISIS PERUSAHAAN
(STUDI KASUS STRATEGI LOBI DAN NEGOSIASI FEDERASI SERIKAT
PEKERJA PERTAMINA BERSATU (FSPPB) DALAM PROSES ALIH
KELOLA BLOK MAHAKAM)**

Dewi Nur Cahyaningsih^{1*}, Lintang Ratri Rahmiaji¹

¹Departemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas
Diponegoro

*corresponding author: dewinurc@gmail.com

ABSTRAKSI

Pertamina merupakan BUMN yang sering menjadi sorotan karena berbagai krisis besar yang dialaminya. Kasus krisis paling menarik adalah proses alih kelola Blok Mahakam yang telah bergulir selama delapan tahun terakhir walaupun kini Pertamina sudah mendapat payung hukum dari pemerintah. Proses alih kelola Blok Mahakam menimbulkan berbagai reaksi, ada yang bersikap mendukung dan meragukan jika pengelolaan Blok Mahakam yang semula dilakukan oleh Total dan Inpex diambil alih oleh Pertamina. Manajemen krisis umumnya dilakukan oleh *public relation* (PR), namun di Pertamina yang berperan adalah serikat pekerja. Peneliti ingin mengetahui peranan Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) dalam manajemen krisis perusahaan melalui strategi lobi dan negosiasi pada kasus alih kelola Blok Mahakam.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Peneliti menggunakan teknik penjadohan pola (*pattern matching*) untuk menghubungkan data-data kualitatif yang didapatkan dengan konsep yang sudah dibangun pada kerangka pemikiran. Subjek yang diteliti adalah serikat pekerja yang tergabung dalam FSPPB dan *stakeholder* krisis Blok Mahakam.

Hasil penelitian yang diperoleh adalah FSPPB dalam kasus Blok Mahakam melakukan peranan manajemen krisis dengan strategi lobi dan negosiasi ke berbagai *stakeholder*. Strategi lobi yang dilakukan terdiri dari pendekatan *brainstorming*, pengondisian, *networking*, *institution building*, *cognitive problem*, *five breaking*, manipulasi kekuatan, *cost and benefit*, dan futuristik atau antisipatif. Strategi negosiasi yang dilakukan ialah *win-lose*, di mana pihak FSPPB sebagai pihak yang menang sedangkan Kementerian ESDM sebagai pihak yang kalah. Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah membuat agenda berupa forum-forum resmi, membuat tenggat waktu dengan intimidasi, *good guy bad guy* dengan bertukar peran tertentu (*wiseman*, *sniper*, pengamat), dan meminta konsesi kepada Kementerian ESDM dan Direksi Pertamina. FSPPB melakukan lobi dan negosiasi kepada para *stakeholder* karena mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan. Penelitian ini menambahkan konsep bahwa serikat pekerja dapat mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan. Peranan tersebut akan semakin besar dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang memuat peran-peran istimewa serikat pekerja, sehingga dapat memperkuat *bargaining position* serikat pekerja dalam melakukan manajemen krisis perusahaan. Di Pertamina, FSPPB mempunyai peran istimewa untuk menjaga kelangsungan bisnis perusahaan dan mengupayakan kedaulatan energi Indonesia. Adapun strategi lobi yang paling dominan dan efektif dilakukan oleh FSPPB dalam kasus ini

adalah pendekatan manipulasi kekuatan, sedangkan untuk strategi negosiasinya adalah *win-lose* dengan teknik *good guy bad guy*.

Kata kunci: lobi, negosiasi, FSPPB, Pertamina, Blok Mahakam

I. PENDAHULUAN

Pertamina merupakan BUMN yang sering menjadi sorotan karena berbagai krisis besar yang dialaminya. Kasus krisis paling menarik adalah proses alih kelola Blok Mahakam yang telah bergulir selama delapan tahun terakhir walaupun kini Pertamina sudah mendapat payung hukum dari pemerintah. Proses alih kelola Blok Mahakam dinilai cukup pelik karena timbul berbagai reaksi dari elemen publik, ada yang bersikap mendukung dan meragukan jika pengelolaan Blok Mahakam yang semula dilakukan oleh PT Total Indonesia dan Inpex jatuh kepada Pertamina. Mantan Direktur Utama Pertamina Ari Sumarno mengatakan bahwa Blok Mahakam merupakan lapangan migas yang secara teknis sulit dikelola lantaran terdiri dari dua jenis lapangan yaitu di darat (*onshore*) dan di laut (*offshore*) (sumber: merdeka.com, 25 Februari 2013). Berbagai pernyataan yang dilontarkan oleh tokoh nasional yang bersifat meragukan kemampuan Pertamina dalam pengelolaan Blok Mahakam ini telah terpublikasi melalui berbagai media massa dan tentu menjadi sorotan publik sehingga berpotensi untuk mempengaruhi kebijakan yang hendak diputuskan menjelang pengalihan kelolaan blok migas tersebut, yang mana hal inilah yang disebut sebagai krisis dari perusahaan yang berdiri pada tahun 1971 ini. Pada prinsipnya, manajemen krisis merupakan sebuah proses dimana terdapat proses pra krisis, respon krisis, dan pasca krisis (Prayudi, 2016: 220-221). *Public Relations (PR)* dapat membantu perusahaan untuk menciptakan kondisi yang dapat membawa perusahaan yang sedang menurun kembali ke sedia kala bila praktisi PR mengenal gejala-gejala krisis dari awal dan melakukan tindakan yang terintegrasi

dengan aktor-aktor penting lainnya dalam perusahaan (Kasali, 1994:223). Pada saat menjelang terjadinya krisis, perusahaan mempersiapkan tim manajemen krisis sebagai langkah untuk menanggulangi krisis dengan melakukan komunikasi krisis. Pembentukan tim manajemen krisis menggunakan pertimbangan fungsional perusahaan (Prayudi, 2016:220). Artinya, tim manajemen krisis tidak selalu dari *public relations (PR)*, namun disesuaikan dengan kebutuhan karena krisis merupakan persoalan organisasi atau perusahaan. Stakeholder perusahaan yang penting untuk dilibatkan dalam komunikasi krisis salah satunya ialah serikat pekerja. Kesadaran untuk memaksimalkan peranan serikat pekerja dan menjadikannya sebagai bagian dalam membantu manajemen krisis tercermin di lingkungan BUMN PT Pertamina (Persero). Melihat kembali kasus krisis akuisi PGE, Pertamina, dan alih kelola Blok Mahakam di atas, serikat pekerja Pertamina yang tergabung dalam Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) ikut andil di dalam manajemen krisis yakni melakukan lobi dan negosiasi sebagai strategi komunikasi kepada para stakeholder krisis, seperti berdiskusi terbuka dengan mahasiswa dan akademisi perguruan tinggi, bermusyawarah dengan para pemangku kepentingan, hingga demonstrasi bersama mahasiswa. Melihat kondisi tersebut, peneliti ingin mengetahui peranan Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu (FSPPB) dalam manajemen krisis perusahaan melalui strategi lobi dan negosiasi pada kasus alih kelola Blok Mahakam.

II. PERTAMINA, FSPPB, DAN BLOK MAHAKAM

2.1. Pertamina

Pertamina merupakan perusahaan pertambangan minyak dan gas bumi Indonesia yang berdiri sejak 10 Desember 1957 dengan nama awal yaitu PT. Permina. Pada 1960, PT. Permina berubah status menjadi Perusahaan Negara (PN) Permina. Kemudian PN Permina bergabung dengan PN Pertamina menjadi PN Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara (Pertamina) pada tanggal 20 Agustus 1968.

Tanggal 18 Juni 2003, menurut PP No. 31 Tahun 2003, Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Negara berubah nama menjadi PT. Pertamina (Persero) yang melakukan kegiatan usaha migas pada sektor hulu hingga hilir. Pada 10 Desember 2007, PT. Pertamina (Persero) memperkenalkan visi yaitu “Menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia” dan menyempurnakan visinya tersebut pada tahun 2011 yaitu “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia”. Misi yang dijalankan Pertamina adalah menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat.

Kegiatan usaha Pertamina dapat dibedakan menjadi sektor hulu dan hilir yang terintegrasi. Hal ini sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN sesuai Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 24 November 2016 tentang Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan Perseroan PT. Pertamina pada akta No. 27 tanggal 19 Desember 2016. Sektor hulu perusahaan terdiri dari kegiatan eksplorasi dan eksploitasi minyak, gas, dan panas bumi. Hasil kegiatan eksplorasi dan eksploitasi kemudian ditransmisikan ke fasilitas produksi dalam negeri atau diekspor ke luar negeri. Selain itu, terdapat pula aktivitas impor minyak mentah dan produk pengilangan minyak untuk diolah ke kilang nasional. Anak perusahaan yang bergerak di bidang hulu terdiri PT. Pertamina EP, PT.

Pertamina EP Cepu, PT. Pertamina Drilling Services Indonesia, PT. Pertamina Hulu Energi, PT. Pertamina Geothermal Energy, PT. Pertamina Internasional EP, PT. Elnusa Tbk, dan PT. Pertamina EP Cepu ADK.

Sektor hilir perusahaan terdiri dari kegiatan pengolahan, pemasaran, dan perdagangan minyak, gas, dan panas bumi serta energi baru dan terbarukan (EBT) lainnya. Kegiatan pengolahan minyak dan gas bumi menghasilkan bahan bakar minyak (BBM), produk petrokimia, *Liquefied Petroleum Gas* (LPG), dan *Liquefied Natural Gas* (LNG) kemudian didistribusikan ke pasar dalam negeri melalui Terminal BBM/gas atau diekspor ke luar negeri. Hasil dari eksplorasi panasbumi digunakan untuk elektrifikasi dalam negeri. Perusahaan juga melakukan penelitian dan pendekatan terkait pengembangan EBT sebagai bahan bakar nabati non konvensional, termasuk studi kelayakan untuk pembangkit listrik tenaga biogas dan pembangkit listrik tenaga surya, serta pengembangan bahan bakar nabati berupa *green diesel* dan *bio-LNG*. Anak perusahaan yang bergerak di bidang hulu terdiri PT. Pertamina Gas, PT. Pertamina Power Indonesia, PT. Pertamina Geothermal Energy, PT. Pertamina Trans Kontinental, PT. Pertamina Retail, PT. Pertamina Lubricants, PT. Pertamina Patra Niaga, dan Pertamina Internasional Timor S.A.

2.2. FSPPB

FSPPB merupakan singkatan dari Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu adalah gabungan serikat pekerja yang berada di lingkungan Perusahaan yang tercatat pada instansi yang berwenang di bidang ketenagakerjaan. Serikat pekerja (SP) merupakan organisasi pekerja di lingkungan perusahaan yang anggotanya terdiri dari para pekerja dan memenuhi persyaratan peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Serikat Pekerja anggota FSPPB terdiri dari 18 yang tersebar dari Sabang hingga Merauke yaitu:

1. Serikat Pekerja Pertamina UPms I Medan

2. Serikat Pekerja Kilang Minyak Putri Tujuh (SP KMPT) *Refinery Unit (RU) II Dumai*
3. Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPPSI) UPms I Tanjung Uban
4. Serikat Pekerja Pertamina (SPP) RU III Plaju
5. Serikat Pekerja Pertamina Pemasaran dan Niaga (SP3N) Sumbagsel
6. Serikat Pekerja Pertamina Seluruh Indonesia (SPPSI) Jakarta
7. Serikat Pekerja FKPPA Jakarta
8. Serikat Pekerja Pertamina (SPP) UPms III Jakarta
9. Serikat Pekerja Pertamina Balongan Bersatu (SPPBB) RU VI Balongan)
10. Serikat Pekerja Pertamina Patra Wijaya Kusuma (SPP.PWK) RU IV Cilacap
11. Serikat Pekerja Persada IV Jateng & DIY
12. Serikat Pekerja Pertamina Sepuluh November (SPPSN) UPms V Surabaya
13. Serikat Pekerja Mathilda Kalimantan
14. Serikat Pekerja Celebes UPms VII Makassar
15. Serikat Pekerja KTI RU VII Sorong
16. Serikat Pekerja Mutiara Jayapura
17. Serikat Pekerja Pertamina Geothermal & Energy (SP PGE) Jakarta
18. Serikat Pekerja Pertamina EP (SP PEP) Jakarta

Struktur organisasi FSPPB terdiri dari Dewan Penasihat, Dewan Pertimbangan Organisasi, Pengurus Federasi, dan Komunitas Anggota Konstituen Federasi. Dewan Penasehat terdiri atas Presiden Federasi dan Anggota Dewan Penasihat. Pengurus Federasi terdiri dari Bidang Organisasi dan Pemberdayaan Konsituten Federasi, Bidang Kajian Strategis Federasi, Anggota Hukum dan Advokasi Federasi, Bidang Evaluasi dan Monitoring Implementasi Good Corporate Governance, Bidang Hubungan Kelembagaan Media dan Komunikasi Federasi, Kelompok Kerja Sekretariat dan Rumah Tangga Federasi, serta Bidang Evaluasi dan Monitoring Implementasi Perjanjian Kerja Bersama.

Serikat Pekerja yang tergabung dalam FSPPB merupakan serikat pekerja yang unik.

Mereka memiliki visi dan misi untuk menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat. Mereka memiliki Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD/ART) yang mencakup aspek perlindungan, kesejahteraan pekerja, kedaulatan energi, dan kelangsungan bisnis perusahaan. Maka dari itu, mereka tidak hanya mengurus masalah kesejahteraan para pekerja, tetapi juga membantu permasalahan perusahaan demi kelancaran bisnis perusahaan. Mereka memiliki prinsip bahwa jika perusahaan sehat, maka kesejahteraan pekerja juga akan terjamin, begitu sebaliknya. Selain itu, mereka merupakan pejuang kedaulatan energi nasional yang mana bertujuan untuk meningkatkan kemandirian dan ketahanan energi nasional. Salah satunya adalah perjuangan dalam mengambil hak-hak BUMN Pertamina dalam mengelola blok-blok terminasi. Perlu diketahui bahwa Pertamina hanya menyumbang sebesar 15% dari produksi migas nasional sehingga hal ini dapat mengancam ketahanan energi nasional apabila terjadi *force majeure*. FSPPB telah berhasil memperjuangkan blok *Offshore Northwest Java (ONWJ)* dan *West Madura Offshore (WMO)* untuk kembali ke pangkuan ibu pertiwi yang kemudian dimandatkan ke Pertamina sebagai kepanjangan tangan pemerintah. Perjuangan mereka terus berjalan yaitu untuk mengembalikan Blok Mahakam agar bisa dikelola mandiri oleh negara, utamanya Pertamina. Dengan pengambilalihan Pertamina terhadap Blok Mahakam tersebut, akan meningkatkan kontribusi perusahaan terhadap produksi nasional yaitu sebesar 30%.

2.3. Blok Mahakam

Blok Mahakam merupakan wilayah kerja migas di sebelah tenggara provinsi Kalimantan Timur tepatnya di delta Mahakam. Blok ini dikenal sebagai penghasil gas terbesar di Indonesia dengan produksi mencapai 430 juta *million standard*

cubic feet per day (MMSCFD). Produksi minyak dari blok ini juga merupakan peringkat ketiga dengan produksi mencapai 24,5 juta barel per tahun atau setara dengan 7 persen produksi minyak nasional. Blok ini dikelola oleh Total E&P Indonesia (Prancis) dan Inpex Corporation (Jepang) yang sejak tahun 1967 dengan Total sebagai operatornya dan berakhir pada 31 Maret 2017.

Krisis Blok Mahakam telah terjadi sejak pergantian tampuk kepemimpinan Menteri Energi dan Sumberdaya Mineral dari Darwin Zahedy Saleh ke Jero Wacik pada 18 Oktober 2011. Krisis tersebut berupa kepercayaan dan dukungan pemerintah yang tidak memihak Pertamina untuk mengelola blok tersebut selepas masa kontraknya berakhir pada 31 Maret 2017. Ia mengatakan bahwa Pertamina tidak mau dan tidak mampu mengelola Blok Mahakam. Ia saat itu sangat percaya diri untuk segera memutuskan status kontrak Blok Mahakam kepada asing. Sejalan dengan Jero Wacik, Kepala BP Migas, Raden Priyono pada 22 Juli 2012 juga mendukung masa transisi dahulu sebelum benar-benar menyerahkan Blok Mahakam ke Pertamina dengan lama waktunya tergantung kesiapan Pertamina. Wamen ESDM kala itu, Rudi Rubiandini menyatakan sikap serupa bahwa Pertamina tidak perlu terlalu bernafsu untuk menguasai lapangan-lapangan migas milik perusahaan asing yang kontraknya segera habis termasuk Blok Mahakam karena ia menganggap bahwa Pertamina yang menguasai 47% ladang minyak di wilayah kerja seluruh Indonesia saja produksinya masih nomor 3 dibandingkan perusahaan minyak lain di Indonesia.

Pada 18 Januari 2013, Wamen ESDM yang baru kala itu, Susilo Siswoutomo, menyatakan bahwa pemerintah belum tentu menyerahkan blok yang akan habis kontrak pada 2017 tersebut ke tangan Pertamina dengan alasan mengedepankan kepentingan negara dalam hal perolehan pendapatan. Ironinya, Ari Soemarno selaku mantan Dirut Pertamina, selaku Ketua Pokja Energi Tim

Transisi Jokowi-JK juga menyarankan agar Pertamina tidak ngotot mengambil alih 100% blok tersebut dari tangan Total dan Inpex karena dianggap belum mampu secara manajerial dan teknologi. Sikap skeptis serupa ditunjukkan oleh Satya Wira Yudha selaku anggota Komisi VII DPR yang mana ia mengusulkan agar Total masih diberi kesempatan mengelola Mahakam untuk masa transisi, walaupun meminta agar PI Pertamina lebih dari 50% agar meningkatkan kapasitas perusahaan migas dalam negeri (Batubara, 2014:165).

III. METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Subjek yang diteliti adalah serikat pekerja yang tergabung dalam FSPPB dan *stakeholder* krisis Blok Mahakam. Jenis metode studi kasus yang dipilih dalam penelitian ini adalah *single case study* atau studi kasus tunggal mengenai strategi lobi dan negosiasi FSPPB dalam kasus proses alih kelola Blok Mahakam. Studi kasus ini dipilih karena krisis Blok Mahakam telah menjadi sorotan publik selama tiga tahun lamanya sehingga menarik untuk diteliti, kemudian kasus tersebut sangat unik dilihat dari peranan serikat pekerja Pertamina yang tergabung dalam FSPPB pada upaya pengelolaan krisis dengan melakukan lobi dan negosiasi kepada *stakeholders* sebagai strategi komunikasi krisis.

Data yang dikumpulkan berdasarkan *in-depth interview* atau wawancara secara mendalam melibatkan responden yang terkait dengan peran dan posisi individu dalam FSPPB ketika melakukan strategi lobi dan negosiasi untuk membantu pengelolaan krisis Blok Mahakam. Wawancara dilakukan untuk memperoleh data yang mencakup hal-hal yang berkaitan di masa lampau, sekarang, dan masa datang. Pihak-pihak yang dilibatkan dalam wawancara ini adalah

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

Peneliti menggunakan teknik penjodohan pola (*pattern matching*) untuk menghubungkan data-data kualitatif yang didapatkan dengan konsep yang sudah dibangun pada kerangka pemikiran.

IV. HASIL DAN DISKUSI

4.1. Strategi lobi dan negosiasi FSPPB dalam kasus Blok Mahakam

FSPPB dalam kasus Blok Mahakam melakukan manajemen krisis dengan menggunakan strategi lobi dan negosiasi ke berbagai *stakeholder*. Strategi lobi yang dilakukan terdiri dari pendekatan *brainstorming*, pengondisian, *networking*, *institution building*, *cognitive problem*, *five breaking*, manipulasi kekuatan, *cost and benefit*, dan futuristik atau antisipatif. Namun yang paling dominan dan efektif dilakukan adalah pendekatan manipulasi kekuatan karena yang menghasilkan dampak signifikan. Strategi negosiasi yang dilakukan FSPPB adalah *win-lose* sebagai pihak yang

menang, sedangkan Kementerian ESDM dan Direksi Pertamina sebagai pihak yang kalah. Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah membuat agenda berupa forum-forum resmi (**Gambar 1**), membuat tenggat waktu dengan intimidasi, *good guy bad guy* dengan bertukar peran tertentu (*wiseman*, *sniper*, pengamat), dan meminta konsesi kepada Kementerian ESDM dan Direksi Pertamina. Namun, teknik negosiasi yang paling dominan dan efektif dilakukan adalah *bad guy good guy* karena yang menghasilkan dampak paling signifikan.

4.2. Serikat Pekerja Mempunyai Peranan Dalam Manajemen Krisis

FSPPB melakukan lobi dan negosiasi kepada para *stakeholder* krisis Blok Mahakam karena mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan. Teori-teori pada umumnya, belum ada yang menyebutkan secara jelas bahwa serikat pekerja dalam suatu perusahaan memiliki peranan dalam manajemen krisis perusahaan. UU No. 13 Tahun 2013 tentang Peranan dan Fungsi Serikat Pekerja pun tidak menyebutkan tentang hal tersebut. Peranan dan fungsi serikat pekerja pada umumnya hanya sebagai penyalur aspirasi yang efektif dan efisien antara pengusaha dan para pekerja. Manajemen krisis perusahaan hanya dilakukan oleh pengusaha sendiri. Hal ini tampak berbeda dengan serikat pekerja di Pertamina yang ternyata memiliki peranan tambahan selain disebutkan dalam Undang-Undang tersebut yaitu manajemen krisis. Manajemen krisis dalam artian di sini adalah adanya peran menjaga kelangsungan bisnis perusahaan dan berjuang untuk kedaulatan energi.

Situasi krisis yang terjadi di Pertamina dalam kasus alih kelola Blok Mahakam disebabkan oleh ketidakberhasilan manajemen isu yang kemudian berkembang menjadi krisis. Pihak manajemen (direksi dan komisaris) perusahaan tidak dapat melakukan manajemen krisis dengan baik karena mereka merupakan kepanjangan tangan dari pemerintah yang artinya bahwa

setiap keputusan Pertamina berasal dari pemerintah sebagai pemegang saham terbesar sedangkan manajemen hanya sebagai pelaksana mandat atau perannya terbatas. Manajemen yang berani membuat keputusan sepihak tanpa adanya koordinasi dengan pemerintah, maka jabatannya akan terancam. Hal inilah yang mendasari serikat pekerja (FSPPB) untuk memiliki peran dalam manajemen krisis perusahaan.

Peranan FSPPB dalam manajemen krisis perusahaan didasari oleh Perjanjian Kerja Bersama yang dibuat oleh serikat pekerja dan manajemen perusahaan dan merujuk pada UU serikat pekerja. Tahap awal yang dilakukan oleh FSPPB adalah *stakeholder mapping* atau pemetaan pemangku kepentingan perusahaan. FSPPB menggunakan strategi lobi dan negosiasi untuk melancarkan aksinya. Kontribusi positif yang dilakukan sebagai bagian dari peranannya tersebut adalah menggali dukungan dari berbagai pihak untuk menjalankan aksi memperjuangkan alih kelola Blok Mahakam ke Pertamina (**Gambar 2**). Isu kedaulatan energi dan nilai-nilai BUMN menjadi strategi utama untuk pendekatan kognitif (*brainstorming*) sehingga didapatkan dukungan dari berbagai pihak seperti masyarakat, mahasiswa, pejabat DPR, pengamat energi, tokoh masyarakat/ulama, LSM, dan lain sebagainya.

4.3. Perjanjian Kerja Bersama, Upaya Memperkuat Posisi Tawar Serikat Pekerja

Berdasarkan hasil penelitian, serikat pekerja mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan karena faktor utamanya adalah Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja atau beberapa serikat pekerja (yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan) dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak. PKB

di Pertamina memberikan kekuatan kepada FSPPB untuk mempunyai posisi tawar tinggi yang tercermin pada pasal 7 ayat 7 (**Gambar 3**). Kekuatan tersebut ada di dalam PKB yakni pasal-pasal dan pengertian khusus yang memuat peran-peran istimewa serikat pekerja untuk menjaga kelangsungan bisnis perusahaan dan mengupayakan kedaulatan energi Indonesia.

Berangkat dari UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 yang membahas tentang serikat pekerja dan PKB, memberikan pengertian bahwa serikat pekerja adalah organisasi non-struktural yang bersifat dinamis dan independen, yakni bisa melakukan pergerakan tanpa tekanan dari pihak manapun. Diperkuat dengan pasal-pasal khusus (pasal 7 ayat 7) dalam PKB FSPPB-Pertamina, inilah yang membuat budaya di serikat pekerja Pertamina dapat mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan melalui tindakan-tindakan strategis demi menjaga kelangsungan bisnis perusahaan. Implikasinya, upaya manajemen krisis yang dilakukan FSPPB dalam hal ini memperjuangkan alih kelola Blok Mahakam kepada Pertamina berjalan dengan sukses yang dapat mengantarkan BUMN Pertamina sebagai pemegang saham mayoritas sebesar 70% sekaligus operator dalam pengelolaan Blok Mahakam tersebut terhitung sejak 1 Januari 2018.

Perilaku serikat pekerja dan aturan yang dibuat dalam PKB yang ada di Pertamina, dapat dijadikan contoh bagi perusahaan-perusahaan lain terutama BUMN jika ingin serikat pekerjanya memiliki peranan dalam manajemen krisis perusahaan. Perlu dipertimbangkan poin-poin khusus yang bisa membuat serikat pekerja berperanan dalam menjaga kelangsungan bisnis perusahaan. Tentu hal ini kembali kepada komitmen yang baik dari pribadi serikat pekerja. Komitmen tersebut juga termasuk faktor penting untuk mendukung keberhasilan setiap pergerakan dan perjuangan serikat pekerja dalam kontribusinya pada manajemen krisis perusahaan.

4.4. Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini menambahkan konsep bahwa serikat pekerja dapat mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan, yakni melakukan upaya komunikasi krisis melalui strategi lobi dan negosiasi. Strategi lobi dan negosiasi yang dilakukan FSPPB sesuai dengan teori yang dibahas pada bab 1. Meski demikian, ada beberapa teori lobi dan negosiasi yang tidak termasuk pada apa yang telah dilakukan FSPPB dalam upaya manajemen krisis Blok Mahakam, seperti: teori lobi menggunakan pendekatan transaksional (apa yang dikorbankan harus kembali) dan teori negosiasi yang menggunakan teknik *bluffing* (pendekatan dengan mendistorsi kenyataan). Kedua hal ini tidak dilakukan FSPPB karena dalam proses lobi dan negosiasi selalu menitikberatkan kepada “kesadaran” *stakeholders* akan pentingnya BUMN Pertamina untuk mengelola Blok Mahakam, demi upaya penegakan kedaulatan energi di Indonesia. Maka tidak diperlukan pendekatan lobi secara transaksional, karena *stakeholder* yang berhasil di lobi FSPPB memiliki kesadaran untuk tergerak dengan sendirinya, mendukung apa yang diupayakan oleh FSPPB. Bentuk dari kesadaran tersebut adalah tergeraknya massa LSM, mahasiswa, dan tokoh agama dalam demo yang diselenggarakan FSPPB untuk menggugat Blok Mahakam agar dikelola oleh Pertamina.

Penelitian ini menunjukkan bahwa serikat pekerja memiliki posisi tawar yang baik. Dengan menggunakan strategi lobi dan negosiasi, serikat pekerja dapat memperoleh posisi tawar. FSPPB dengan menggunakan teknik tersebut dapat melakukan manajemen krisis dalam kasus alih kelola Blok Mahakam. Adapun dari beberapa strategi lobi yang digunakan, menunjukkan bahwa pendekatan manipulasi kekuatan merupakan strategi yang paling efektif dan dominan dilakukan oleh FSPPB dalam upaya mempengaruhi direksi perusahaan dan Kementerian ESDM (**Gambar 4**). FSPPB melakukan manipulasi kekuatan dengan

transfer device. FSPPB menggunakan simbol kekuatan massa pendukung kesiapan Pertamina dalam pengelolaan Blok Mahakam. Hal ini ditunjukkan dengan menggalang ribuan orang dari berbagai elemen masyarakat termasuk di antaranya pengamat energi, ulama, LSM, anggota DPR, aliansi BEM Seluruh Indonesia, dan awak media untuk ikut dalam demonstrasi bertahap pada tahun 2014 dan 2015 yang bertujuan untuk mendesak para *stakeholder* pemangku kebijakan Blok Mahakam (Kementerian ESDM dan Direksi Pertamina) agar menyerahkan alih kelola Blok Mahakam kepada Pertamina.

Adapun strategi negosiasi yang paling efektif dan dominan dilakukan oleh FSPPB adalah *win-lose*. Pihak FSPPB merupakan pihak yang menang (*win*) karena upaya manajemen krisis yang dilakukan untuk alih kelola Blok Mahakam ke Pertamina telah menuai hasil berupa keputusan Pertamina sebagai operator dengan saham mayoritas 70% per tanggal 1 Januari 2018 (**Gambar 5**). Pihak yang kalah (*lose*) adalah pemerintah (Kementerian ESDM) yang pada awalnya tidak percaya kepada BUMN Pertamina sebagai pengelola Blok Mahakam dan memberikannya kepada operator lama yaitu Total EP Indonesia. FSPPB melakukan teknik negosiasi *good guy bad guy* dengan menggunakan strategi tukar peran tertentu, terutama saat berhadapan dengan direksi perusahaan. Tukar peran ini terdiri dari *sniper* (tukang tembaknya), *wiseman* (orang yang bijaksana), dan pengamat. *Sniper* yang dimaksud di sini adalah tokoh “jahat” yang berfungsi untuk menekan pihak lawan sehingga pandangan-pandangannya selalu ditentang oleh pihak lawannya. Adapun *wiseman* sebagai tokoh “baik” yang akan menjadi pihak yang dihormati oleh pihak lawannya karena kebaikannya sehingga pendapat-pendapat yang dikemukakannya untuk menetralsisir pendapat tokoh “jahat” dan pada akhirnya dapat diterima oleh lawan berundingnya.

4.5. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat situasi khusus yang mana Pertamina adalah perusahaan yang berbeda dari perusahaan pada umumnya. Pertama, Pertamina merupakan BUMN, di mana Direksi perusahaan merupakan perpanjangan tangan dari pemerintah. Kedua, pemerintah yang juga selaku regulator bisnis BUMN seringkali menghadapi berbagai kepentingan yang mempunyai keberpihakan terhadap perusahaan asing karena faktor ekonomi dan politik. Ketiga, Pertamina merupakan satu-satunya perusahaan BUMN yang 100% sahamnya masih murni milik negara (tidak ada intervensi asing).

Dikarenakan ketiga situasi khusus di atas, hal inilah yang membuat serikat pekerja Pertamina yang tergabung dalam FSPPB justru berperan dalam menjaga kelangsungan bisnis perusahaan, dan kerap berlawanan dengan pemerintah jika sudah berkaitan dengan keberpihakan terhadap kepentingan perusahaan asing. Untuk itu, Pertamina melalui FSPPB mengupayakan terus membangun dan menjaga *bargaining position* agar suara “gerakan akar rumput” di dengar dan menjadi pertimbangan para pemangku kebijakan. Upaya tersebut ditempuh dengan melakukan berbagai pendekatan lobi dan negosiasi untuk menjaga kelangsungan bisnis perusahaan, seperti dalam kasus manajemen krisis Blok Mahakam. Pada kasus ini, FSPPB gigih berjuang melakukan komunikasi krisis untuk mengadvokasi pemerintah agar menyerahkan dan mempercayakan operasi Blok Mahakam kepada Pertamina. Pendekatan lobi manipulasi kekuatan (pembangunan kekuatan) “gerakan akar rumput” atau gerakan yang melibatkan massa dari berbagai elemen masyarakat merupakan pendekatan lobi yang efektif untuk dapat memperoleh *bargaining position* dan dipertimbangkan tuntutan, ketika nantinya melakukan negosiasi. Utamanya, ketika dalam rangka membantu manajemen krisis pada kategori krisis yang memiliki gejala dari isu eksternal yang dapat

mengancam kelangsungan bisnis perusahaan, seperti kasus Blok Mahakam ini. Kemudian, dalam negosiasi, setelah dapat membentuk kekuatan melalui *lobbying*, teknik negosiasi *good guy bad guy* lah yang dapat memberikan pengaruh signifikan dalam bernegosiasi. Karena melalui cara tersebutlah negosiator dapat dengan jelas mengetahui apa kelemahan dan kelebihan lawan, kapan harus “mengumpan”, dan “menembakkan peluru”. Tentu di sini FSPPB sudah mempunyai amunisi karena telah terlebih dahulu melakukan lobi dengan para stakeholder untuk membangun kekuatan sehingga dapat berhasil memenangkan tuntutannya, yakni Pertamina menjadi operator Blok Mahakam per 1 Januari 2018.

4.6. Implikasi Sosial

Penelitian ini dapat menjadi edukasi bagi masyarakat bahwa serikat pekerja tidak hanya menjadi sumber krisis bagi perusahaan, namun juga dapat berkontribusi positif dalam manajemen krisis perusahaan dengan cara mencari dukungan dari berbagai elemen masyarakat. Hasil penelitian tersebut dapat mengubah stigma masyarakat agar tidak selalu berpandangan negatif terhadap serikat pekerja perusahaan. Ide serikat pekerja bukan untuk ditolak, namun harus dikembangkan oleh banyak perusahaan seperti BUMN dan lain sebagainya karena dapat menjadi hal yang positif bagi perusahaan jika dapat mengelola sumber daya manusianya dengan baik. Dalam hal ini, Pertamina dapat mengelola hubungan baik perusahaan dengan serikat pekerja melalui pembuatan Perjanjian Kerja Bersama yang utamanya memuat pasal 7 ayat 7 (**Gambar 3**). Dalam pasal dan ayat tersebut dijelaskan bahwa FSPPB berhak memberikan sumbangan pemikiran yang tidak terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial tetapi mencakup hal-hal yang lebih luas seperti memberikan kajian dan masukan untuk mempertahankan kelangsungan bisnis Perusahaan yang dijadikan bahan pertimbangan dalam

pengambilan keputusan Perusahaan. Dari penjelasan tersebut, menunjukkan bahwa serikat pekerja selain dapat berperan untuk melindungi pekerja, juga dapat membantu perusahaan karena memiliki posisi tawar tinggi.

V. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1. Simpulan

1. FSPPB dalam kasus Blok Mahakam dapat mempunyai peranan manajemen krisis dengan strategi lobi dan negosiasi ke berbagai *stakeholder*.
2. Strategi lobi yang dilakukan terdiri dari pendekatan *brainstorming*, pengondisian, *networking*, *institution building*, *cognitive problem*, *five breaking*, manipulasi kekuatan, *cost and benefit*, dan futuristik atau antisipatif, namun yang paling dominan dan efektif adalah manipulasi kekuatan. Strategi negosiasi yang dilakukan ialah *win-lose*, di mana pihak FSPPB sebagai pihak yang menang sedangkan Kementerian ESDM sebagai pihak yang kalah. Adapun teknik-teknik yang digunakan adalah membuat agenda berupa forum-forum resmi, membuat tenggat waktu dengan intimidasi, *good guy bad guy* dengan bertukar peran tertentu (*wiseman*, *sniper*, pengamat), dan meminta konsesi kepada Kementerian ESDM dan Direksi Pertamina, namun yang paling dominan dan efektif dilakukan adalah *good guy bad guy*.
3. Penelitian ini menambahkan konsep bahwa serikat pekerja dapat mempunyai peranan dalam manajemen krisis perusahaan. Peranan tersebut akan semakin besar dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB) terutama pasal 7 ayat 7 yang memuat peran-peran istimewa serikat pekerja, sehingga dapat memperkuat *bargaining position* serikat pekerja dalam melakukan manajemen krisis perusahaan. Di Pertamina, FSPPB mempunyai peran istimewa untuk menjaga kelangsungan bisnis perusahaan

dan mengupayakan kedaulatan energi Indonesia.

5.2. Rekomendasi

1. Penelitian ini dapat menjadi tambahan ilmu bagi teori lobi dan negosiasi serta strategi manajemen krisis perusahaan yang ternyata dapat dilakukan oleh serikat pekerja. Serikat pekerja selama ini notabene dianggap sebagai sumber krisis bagi perusahaan, ternyata dapat berkontribusi positif dalam manajemen krisis perusahaan.
2. Penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi FSPPB agar selalu konsisten dalam melakukan *networking* demi meningkatkan *bargaining position* mereka sehingga jika ada krisis serupa, dapat ditangani secara efektif.
3. Penelitian ini dapat menjadi edukasi bagi masyarakat bahwa serikat pekerja tidak hanya menjadi sumber krisis bagi perusahaan, namun juga dapat berkontribusi positif dalam manajemen krisis perusahaan dengan cara mencari dukungan dari berbagai elemen masyarakat.

VI. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada para informan penelitian yaitu Ugan Gandar, Dicky Firmansyah, Federasi Serikat Pekerja Pertamina Bersatu, Husen, Marwan Batubara, Komarudin, Hardi, dan Dr. Kurtubi yang telah menyediakan data untuk keperluan penelitian. Penulis juga menyampaikan terima kasih kepada Dr. Lintang Ratri Rahmijati., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan hingga selesainya penelitian tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. (1945). Undang-Undang Dasar 1945.
- Anonim. (2003). Undang-Undang No. 13 Tahun 2003.

- Batubara, Marwan. (2014). *Kembalikan Mahakam: Memang Hak Kami, Jalan Terjal Menuju Kedaulatan Migas*. Jakarta: Indonesian Resources Studies.
- CMN Channel. (2012). "Video: Kembalikan Blok Mahakam Kepada Pertamina!". diakses dari <https://www.youtube.com/watch?v=Q4eXSSP9pWs>, pada 12 Juni 2017 pukul 07.00 WIB.
- FSPPB. (2015). "Pekerja Pertamina Menggugat WK Mahakam". diakses dari <http://www.fsppb.or.id/newsdt.php?id=33> pada 12 Juni 2017 pukul 06.00 WIB.
- _____. (2015). "FSPPB Kawal Terus Blok Mahakam." diakses dari <http://www.fsppb.or.id/newsdt.php?id=5> pada 12 Juni 2017 pukul 06.30 WIB.
- _____. (2016). Struktur Organisasi. diakses dari <http://www.fsppb.or.id> pada 24 April 2017 pukul 16.00 WIB.
- FSPPB dan Pertamina. (2016). *Perjanjian Kerja Bersama Pertamina*. Jakarta: Pertamina.
- Kasali, Rhenald. (1994). *Manajemen Public Relations, Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pustaka Utama Grafisi.
- Katadata. (2015). 1 Januari 2018, Blok Kaya Gas Mahakam Dikelola Pertamina. diakses dari <http://katadata.co.id/foto/2015/06/19/1-januari-2018-blok-kaya-gas-mahakam-dikelola-pertamina> pada 12 Juni 2017 pukul 07.30 WIB.
- Mahakam". diakses dari <https://www.merdeka.com/uang/pertamina-dinilai-belum-mampu-kelola-blok-mahakam-sendiri.html>, pada 10 Februari 2017 pukul 16.00 WIB.
- Prayudi. (2016). *Manajemen Isu & Krisis*. Yogyakarta: LPPM UPN Veteran Yogyakarta.
- Pertamina. (2016). *Laporan Tahunan Pertamina: Embracing Change, Leveraging Challenges*. Jakarta: Pertamina.
- Riyandi, Saugy. (2013). "Pertamina Dinilai Belum Mampu Kelola Blok



Gambar 1. Diskusi publik dengan pejabat DPR dan berbagai elemen masyarakat serta pembuatan Petisi Blok Mahakam untuk Rakyat pada hari Rabu, 10 Oktober 2012 di Gedung GBHN Nusantara V DPR/MPR/DPD RI (sumber: CMN Channel dari Youtube)

PEKERJA PERTAMINA MENGGUGAT WK MAHAKAM



Gambar 2. Demonstrasi yang dilakukan oleh FSPPB dkk., di Kementerian ESDM untuk menuntut alih kelola Blok Mahakam ke BUMN Pertamina (sumber: <http://www.fspbb.or.id/newsdt.php?id=33>)



- (6) Para Pihak berkewajiban merespon dan menjawab dengan media yang sama terhadap pertanyaan, permintaan penjelasan atau klarifikasi dari masing-masing pihak.
- (7) Para Pihak berkewajiban menjaga, membina dan meningkatkan hubungan kerja yang harmonis melalui kerjasama yang baik sehingga hubungan industrial benar-benar terwujud dan terpelihara dengan baik,
- (8) Para Pihak berkewajiban mensosialisasikan PKB ini kepada seluruh Pekerja.
- (9) Setiap Pekerja wajib membaca dan memahami isi PKB serta menandatangani formulir komitmen Hubungan Industrial Perusahaan.

Pasal 7

Hubungan Perusahaan Dengan Serikat Pekerja

- (1) Pimpinan Perusahaan dan atau wakilnya yang ditunjuk dengan pengurus FSPPB wajib melaksanakan pertemuan Bipartit pada bulan Januari, April dan Juli untuk membahas masalah hubungan industrial dan implementasi prinsip dasar tata kelola Perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) di Perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja dan kesejahteraan Pekerja untuk menjamin kelangsungan usaha dan menciptakan ketenangan kerja.
- (2) Pertemuan Bipartit sebagaimana dimaksud ayat (1) dilaksanakan juga di tingkat unit antara Pengurus Serikat Pekerja anggota FSPPB dan Pimpinan Tertinggi Unit Operasi.
- (3) Selain pertemuan tersebut pada ayat (1) dan (2) di atas, sewaktu-waktu dapat diadakan pertemuan bila diperlukan dan dibuatkan risalah kesepakatan yang harus ditindaklanjuti oleh Para Pihak.
- (4) Perusahaan menyediakan fasilitas untuk melaksanakan ayat (1), (2), dan (3) di atas.
- (5) Setiap permasalahan hubungan industrial wajib diupayakan diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat melalui perundingan bipartit di tempat kedudukan Pekerja.
- (6) Apabila ketentuan sebagaimana dimaksud ayat (5) di atas tidak dapat terlaksana, Para Pihak sepakat untuk menyelesaikannya sesuai perundang-undangan yang berlaku.
- (7) Serikat Pekerja dan/atau FSPPB dapat memberikan sumbangan pemikiran yang tidak terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial tetapi mencakup hal-hal yang lebih luas seperti memberikan kajian dan masukan untuk mempertahankan kelangsungan bisnis Perusahaan yang dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan Perusahaan.

Gambar 3. Pasal 7 Perjanjian Kerja Bersama Pertamina yang memuat tentang hubungan perusahaan dengan serikat pekerja (ayat 7 yang diberi kotak merah).

FSPPB Kawal Terus Blok Mahakam



Gambar 4. Negosiasi FSPPB dengan Kementerian ESDM dalam upaya mengawal Blok Mahakam (sumber: <http://www.fsppb.or.id/newsdt.php?id=5>)



Gambar 5. Pernyataan Menteri ESDM Sudirman Said terkait Blok Mahakam (sumber: <http://katadata.co.id/foto/2015/06/19/1-januari-2018-blok-kaya-gas-mahakam-dikelola-pertamina>)