

---

**Analisis Studi Kasus Krisis Komunikasi  
PT. Alpen Food Industry (Aice Ice Cream) Dan Serikat Buruh**

**Raissa Regina<sup>1</sup>, Arubay Mahardhikawatie<sup>2</sup>, Indra  
Kusumawardhana<sup>3</sup>**

LSPR Communication and Business Institute, Universitas Pertamina  
Email: [19210320003@lspr.edu](mailto:19210320003@lspr.edu)

**Abstrak**

*PT. AFI or better known as the producer of AICE ice cream is a food sector company that is quite massive and well known by the public in Indonesia. The company with the tagline "Have an Aice Day" is quite popular in all Indonesians, from children to adults. A problem emerged in early 2017 which was felt by workers who were filled with labor demonstrations due to decreased wages, work accidents, working hours which resulted in poor relations between workers and management, not not due to a lack of good communication roles in management. In crisis communication, it is known as the Rhetoric Of Renewal (ROR) theory, which is a theory that emphasizes the positive values and characteristics of crisis communication, which emphasizes the future and restoring the image of the company. The focus of this theory is to help the parties affected by the crisis and planning carefully so that the organization and its stakeholders can be better in the future. ROR emphasizes on the future and recovery.*

***Kata kunci: Aice, Crisis Communication, Rhetoric of Renewal, Labor Union.***

**A. PENDAHULUAN**

Di Indonesia, industri sektor pangan merupakan salah satu sektor yang cukup banyak membantu perkembangan negara, mulai dari segi pertumbuhan ekonomi negara, ekspor, investasi, hingga penyerapan tenaga kerja. Perusahaan yang bergerak di sektor industri pangan adalah perusahaan yang memiliki bahan pokok yang termasuk dalam kebutuhan primer masyarakat, sehingga perannya di tengah perkembangan dan pertumbuhan negara dinilai cukup esensial dan PT. Alpen Food Industry

---

<sup>1</sup> Raissa Regina, LSPR Communication and Business Institute

<sup>2</sup> Arubay Mahardhikawatie, LSPR Communication and Business Institute

<sup>3</sup> Indra Kusumawardhana, Universitas Pertamina

(AFI) merupakan salah satunya. PT. AFI atau lebih dikenal dengan produsen AICE es krim merupakan salah satu perusahaan sektor pangan yang cukup masif dan dikenal dengan *tagline* “*Have an Aice Day*” oleh masyarakat di Indonesia, baik dari kalangan anak-anak hingga orang dewasa.

Dibalik manisnya es krim AICE, dibelakangnya terdapat para buruh yang sulit untuk menerima haknya oleh perusahaan asal Singapura ini. Serikat buruh yang tergabung dalam Federasi Serikat Buruh Demokratik Kerakyatan (F-SEDAR) yang menaungi Serikat Gerakan Buruh Bumi Indonesia PT Alpen Food Industry (SGBBI PT AFI), dalam beberapa tahun terakhir telah melakukan demonstrasi untuk memperjuangkan hak nya yang mengakibatkan kasus antara buruh dan tim manajemen AICE terus bergulir hingga kini. Tidak jarang pengguna internet menerbitkan tagar (tanda pagar) negatif di jejaring media sosial yang ditujukan kepada AICE dan yang paling terbaru adalah #JanganBeliEsKrimAice yang sempat menjadi *trending topic* di jejaring sosial Twitter.

PT AFI diduga melanggar hukum karena menghargai hak buruh dengan “harga murah” (tirto.id, 2017). Dibalik produk dengan rasa manis dan harga murah yang ditawarkan oleh perusahaan produsen es krim PT. Alpen Food Industry (PT. AFI) atau AICE, terdapat rangkaian peristiwa permasalahan yang terjadi dan terus bergulir pada internal perusahaan. Sebelum 2017, PT AFI menggunakan izin perusahaan untuk makanan terbuat dari susu atau Klasifikasi Baku Usaha Lapangan Indonesia 1520 (KBLI 1520). Pada tahun 2017, PT AFI mengubah izin usahanya menjadi KBLI 10531 untuk pengolahan es krim.

Hal ini berdampak pada pengurangan upah sebesar Rp 280.000. Jika perusahaan masih berstatus KBLI 1520, maka buruh akan mendapatkan upah Rp4.429.815 berdasarkan Upah Minimum Sektor (UMSK) 2019. Namun, ketika AICE berubah menjadi KBLI 10531 maka upah berubah menjadi Rp4.146.126 karena mengacu pada Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) (magdalene.co, 2020).

Permasalahan buruh dan manajemen AICE mencuat pada akhir tahun 2017, saat para buruh mogok kerja untuk pertama kali dengan alasan upah yang rendah dan kondisi pekerjaan yang buruk. Dilansir dari kumparan.com (2017), berdasarkan siaran pers yang dikeluarkan oleh Serikat Buruh Demokratik Kerakyatan (SEDAR), keputusan untuk mogok kerja ini diambil setelah dua kali perundingan dengan pihak perusahaan mengalami jalan buntu. Mereka yang telah rela membayar Rp 2.000.000 hingga Rp 3.500.000 untuk bisa bekerja di PT. Alpen Food Industry ini telah mengalami banyak ketidakadilan, bahkan untuk sekedar menerima hak-hak dasar pekerja. Diskriminasi kembali dirasakan oleh para buruh ketika pada penghujung tahun 2017, manajemen PT. AFI memberikan bonus kepada pekerja yang tidak melakukan mogok sebesar Rp 1.000.000 per orang dan para pekerja yang berserikat terus menuntut hak nya atas bonus yang sama (fsedar.org, 2020). Permasalahan terkait kontrak pun muncul ketika PT AFI menyalahi sistem kontrak, dimana terdapat sekitar 16 buruh yang dikontrak lebih dari 3 kali ditambah 56 buruh yang diperpanjang pada kontrak ketiga tanpa 30 hari jeda. Masih berdasarkan regulasi ketenagakerjaan di Indonesia, kontrak terhadap para buruh AICE ini hanya bisa disepakati paling lama 2 tahun dan diperpanjang 1 kali dengan waktu perpanjangan paling lama satu tahun, apabila patuh terhadap regulasi perburuhan di Indonesia. Sejak 2017, SGBBI mempersoalkan berbagai kondisi kerja yang dirasa tak ideal dengan ketentuan Undang-Undang yang berlaku. Misalnya, penurunan upah, kondisi kerja ibu hamil pada malam hari, kontaminasi lingkungan, mutasi pekerja terhadap anggota serikat, hingga pemutusan hubungan kerja (PHK) (cnnindonesia, 2020).

Selain permasalahan kontrak, berbagai kecelakaan ditempat kerja dialami oleh para buruh. Terdapat buruh yang mengidap bronkitis akibat bocornya gas alkali di pabrik, mata meradang terpercik cairan soda api dan perusahaan tetap tidak memberikan bantuan, dan saat berobat uang pengobatan tidak pernah digantikan oleh perusahaan. Selain itu jika dihitung, buruh AICE bekerja selama 49 jam per minggu disertai dengan

biaya lembur yang tidak sesuai dengan kesepakatan, dimana saat lembur, buruh dijanjikan Rp 20.000 per jam, namun mereka hanya menerima upah lembur Rp 10.000 per jam (tirto.id, 2017).

Di PT Alpen Food Industry, kecelakaan kerja yang terjadi ditanggung oleh buruh sendiri. Hal ini tegas tertulis dalam pasal 10 poin (2) kontrak kerja, yang berbunyi apabila buruh mengalami kecelakaan kerja di kemudian hari dan "mengakibatkan cacat", peristiwa ini merupakan "kelalaian" si buruh semata atau disebut juga "*human error*" dan tak bisa menuntut perusahaan. Dalam kontrak kerja dengan PT AFI, setiap buruh berhak mendapatkan lima jenis asuransi kesehatan maupun jaminan hari tua, akan tetapi tidak semua buruh mendapatkan haknya. Saat buruh izin sakit, upahnya dipotong sejumlah hari saat mereka absen kerja (tirto.id, 2017).

Pada tahun 2018, buruh AICE yang berstatus kontrak kemudian diangkat menjadi karyawan tetap, namun hal ini tetap tidak mengubah keadaan dan kesejahteraan buruh AICE, ketika beban kerja buruh pabrik AICE pun semakin bertambah. Penambahan beban kerja tidak berbanding lurus dengan kondisi kerja yang baik, bahkan terdapat laporan pelanggaran aturan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) (magdalene, 2020). Sejak tahun 2018 ini para buruh juga memperjuangkan haknya agar perusahaan memberikan tambahan upah, namun setiap tahun perusahaan hanya menaikkan upah sebesar Rp 5.000 saja dan pada tahun 2019, upah yang berlaku di PT AFI adalah UMK + Rp10.000 (fsedar.org, 2020). Permasalahan sempat mereda, pada 2019 kasus lainnya kembali mencuat. Kali ini, buruh merasa dibohongi karena diberikan "cek mundur" atau cek yang dapat dicairkan dalam jangka waktu tertentu, yang diketahui kosong. Pada perjanjian yang dilakukan pada 4 Januari 2019, buruh setuju menunggu selama satu tahun untuk bonus sebesar Rp 600 juta untuk 600 karyawan. Namun, ketika hendak dicairkan pada 5 Januari 2020, pihak Bank menyatakan cek tersebut tidak aktif alias kosong (cnnindonesia, 2020).

Tidak berhenti sampai disitu, permasalahan terus bergulir hingga tahun 2020 ketika ratusan pekerja PT. Alpen Food Industry (PT AFI) di Bekasi, menggelar mogok kerja setelah merasa hak-hak mereka dilanggar perusahaan, salah satunya shift malam bagi buruh perempuan yang sedang mengandung. Para pekerja yang tergabung dalam Serikat Gerakan Buruh Bumi Indonesia PT. Alpen Food Industry (SGBBI PT AFI), menuntut 22 hal tentang masalah aturan kerja hingga pemberangusan serikat pekerja di perusahaan pembuat es krim tersebut. Menurut Sarinah, juru bicara F-SEDAR, sejak tahun 2019 telah terjadi 14 kasus keguguran dan 6 kematian bayi baru lahir, dari total 359 buruh perempuan yang bekerja di pabrik AICE. Hal lain yang diminta oleh SGBBI yakni perusahaan untuk tidak mempersulit pekerja saat ingin mendapatkan fasilitas kesehatan selain dari klinik dan dokter yang disediakan oleh perusahaan

Legal Corporate PT AFI, Simon Audry Halomoan Siagian mengatakan, pihak perusahaan telah menjalankan kewajiban dalam masalah aturan kerja bagi buruh perempuan yang sedang hamil yang tertuang dalam pasal 72 UU 13/2003 tentang Ketenagakerjaan. Pasal ini mewajibkan perusahaan memberi buruh perempuan yang bekerja shift malam dengan makanan bergizi dan menurut Simon, tim manajemen AICE telah memberikan susu kotak dan makanan bergizi dalam rangka suplai gizi ibu mengandung. Sementara itu, terkait masalah keguguran dari pekerja perempuan yang hamil, pihak perusahaan telah memutuskan untuk melakukan *Medical Check Up* oleh RS OMNI khusus pada buruh hamil yang mengalami keguguran. Hasilnya, menurut Simon, pihak rumah sakit menjelaskan, keguguran para buruh tidak berkaitan dengan kondisi kerja (kompas, 2020).

Sehubungan dengan persoalan-persoalan tersebut, SGBBI AFI menyampaikan permintaan perundingan bipartit atau pengajuan perundingan. Surat tersebut meminta perusahaan untuk membahas sejumlah persoalan antara lain struktur dan skala upah serta kenaikan upah tahun 2019 di PT AFI. Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) dan soal perkara-

perkara dalam hubungan kerja pun tidak luput dari perundingan. (Mediatama, 2020). Namun, dampak dari mogok kerja dan demonstrasi yang dilakukan oleh serikat buruh adalah PT. AFI melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) sepihak kepada 600 orang karyawannya yang turut melakukan demonstrasi kepada pihak AICE, meski aksi tersebut tidak melanggar hukum. Salah satu karyawan PT. AFI yang terkena dampak PHK, Jeje Supriatna menegaskan status PHK dari perusahaan tidak jelas karena banyaknya karyawan yang tidak mendapatkan surat PHK sehingga meski sudah dua bulan bekerja, perusahaan tetap tidak memberikan upah (Iswinarno, 2020).

Para buruh yang tidak menerima PHK sepihak tersebut merasa PHK belum sah secara hukum karena mereka adalah karyawan tetap berdasarkan Undang-Undang Ketenagakerjaan. Sehingga, mereka terus menuntut haknya dengan melakukan aksi mogok kerja di pabrik setiap hari. PT AFI menyatakan telah menerima dan tengah menjalankan seluruh anjuran dalam proses mediasi perselisihan hubungan industrial tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan para mantan pekerjanya. Sesuai dengan anjuran dari Dinas Ketenagakerjaan Kabupaten Bekasi, PT AFI memberikan Uang Pesangon, Penghargaan Masa Kerja Penggantian Hak dan Upah Proses (Isna, 2020).

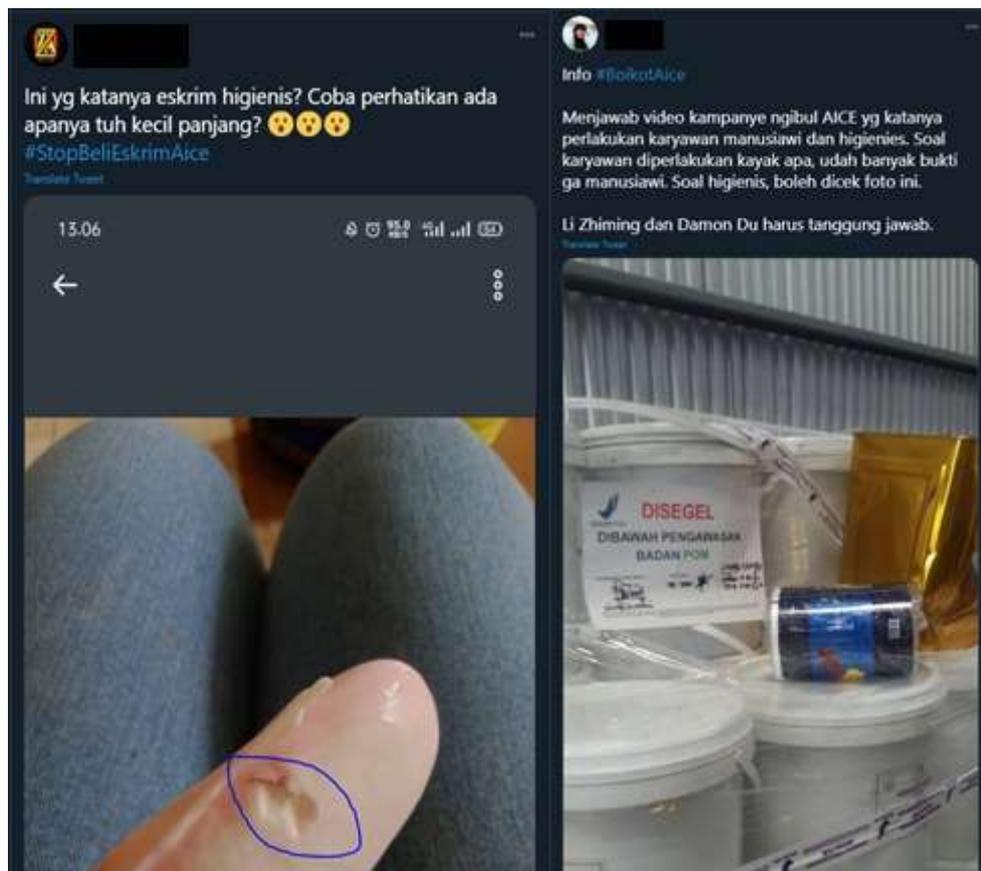
PT. AFI dan Federasi Serikat Buruh Demokratik Kerakyatan atau F-SEDAR telah menempuh jalur mediasi atau perundingan bipartit yang difasilitasi oleh Dinas Tenaga Kerja atau Disnaker sejak akhir tahun 2019 hingga awal tahun 2020. Namun, hasil dari mediasi tersebut berakhir dengan keberatan dari pihak F-SEDAR kepada mediator, seperti menurut keterangan dari fsedar.org (2020).

Permasalahan yang bergulir selama beberapa tahun terakhir ini juga menarik perhatian masyarakat Indonesia, khususnya para pengguna internet. Pada jejaring sosial Twitter, ketika khalayak publik turut beramai-ramai menyuarakan suara buruh dengan berbagai tagar seperti #JanganBeliEsKrimAice, #StopBeliEsKrimAice dan #BoikotAice. Tagar ini

menyuarakan untuk tidak lagi membeli produk-produk yang dihasilkan oleh pihak AICE. Dilansir dari situs Pangandaran Pikiran Rakyat (2020), hal ini bukan tanpa alasan, melainkan viralnya tagar #JanganBeliEskrimAice tersebut lantaran para buruh di-PHK (pemutusan hubungan kerja) secara sepihak. Dengan ini, publik menyerukan dukungannya untuk para buruh yang selama bertahun-tahun telah memperjuangkan hak-haknya sebagai pekerja.

Persoalan higienitas dari Aice es krim juga dipertanyakan publik saat PT AFI juga dikabarkan memproduksi es krim dengan tidak mengikuti protokol kebersihan kerja. Diduga adanya pencemaran lingkungan dan produksi es krim yang tercemar mikroba, namun makanan es krim tersebut tetap dijual. Hal ini juga dibuktikan dengan beberapa foto yang beredar di media sosial yang menunjukkan aktivitas ketidakhigienisan buruh yang menggunakan seragam milik AICE, sedang memproduksi es krim dengan tidak menggunakan sarung tangan (Az-Zahra, 2020).

*Twitter.*



Gambar 01

Kualitas es krim AICE yang kerap diragukan dan menjadi bahan pembicaraan di sosial media Twitter.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskripsi kualitatif untuk menjabarkan relasi antara kasus yang terjadi dengan teori pendukung yang digunakan dalam menangani kasus ini. beberapa teori digunakan untuk mencari letak kesalahan yang terjadi didalam kasus ini.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk dapat memperkuat penelitian dalam pembahasan ini, peneliti akan mengaitkan teori kepada fokus kasus yang merupakan *crisis communication*. Mitroff & Anagnos mendefinisikan *crisis communication* sebagai peristiwa yang mempengaruhi atau berpotensi mempengaruhi seluruh organisasi. Sehingga, jika sesuatu hanya mempengaruhi sebagian

kecil organisasi, hal tersebut mungkin bukan termasuk krisis besar. Untuk krisis besar terjadi, harus memiliki unsur yang berpengaruh pada kehidupan manusia seperti adanya korban, properti, penghasilan keuangan, reputasi, dan kesehatan umum dan kesejahteraan sebuah organisasi (Coombs & Holladay, 2010). Dalam hal ini, kasus PT AFI dan serikat buruh telah ‘memakan’ korban dengan banyaknya kecelakaan di tempat kerja, reputasi yang dikenal kurang baik dimata publik, dan persoalan internal lainnya.

Dalam *crisis communication* dikenal dengan adanya teori *Rhetoric Of Renewal* (ROR), yaitu teori yang menekankan kepada nilai dan sifat positif dari komunikasi krisis yang menekankan kepada masa depan dan pemulihan citra dari perusahaan. Fokus dari teori ini adalah untuk membantu para pihak yang terkena dampak krisis dan perencanaan matang agar organisasi dan pemangku kepentingannya dapat menjadi lebih baik kedepannya. ROR menekankan pada pada masa depan dan pemulihan (Manzie, 2018). Menurut Robert L. Health (2009, p.304-308), meskipun banyak penelitian tentang komunikasi krisis berfokus pada pengelolaan ancaman terhadap citra organisasi, beliau berpendapat ada juga potensi wacana optimis yang memberikan visi bagi organisasi saat bergerak melampaui krisis. Citra memang berperan dalam krisis organisasi, namun beliau berpendapat bahwa krisis juga membawa potensi peluang. Robert melihat terdapat empat tujuan teoritis yang menjadi pusat wacana pembaruan diantaranya: pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*), komunikasi etis (*Ethical Communications*), visi prospektif daripada retrospektif (*prospective rather than retrospective vision*) dan retorika organisasi yang sehat (*Effectives Organizational Rethoric*).

## 1. Pembelajaran organisasi (*Organizational Learning*)

Banyak penelitian yang menunjukkan bahwa pembelajaran yang terjadi merupakan pendekatan kritis untuk mengelola krisis secara efektif.

Dapat dikatakan bahwa krisis menciptakan kesempatan bagi organisasi untuk menghadapi masalah atau kekurangannya. Menurut Sitkin (1996) dalam Robert (2009) mengemukakan bahwa kegagalan merupakan bagian penting dari proses pembelajaran bagi organisasi. Mittelstaedt (2005) menyarankan bahwa "belajar untuk mengidentifikasi kesalahan secara analitik dan tepat waktu seringkali merupakan perbedaan antara keberhasilan dan kegagalan". Menurut Simon dan Pauchant (2000) menggambarkan tiga jenis pembelajaran penting untuk belajar dari dan mengatasi krisis. (1) Pembelajaran perilaku adalah bentuk pembelajaran terendah karena perubahan bukanlah diinternalisasi oleh anggota organisasi melainkan "dipelihara oleh kontrol eksternal, melalui aturan, regulasi atau sistem teknologi, (2) Pembelajaran paradigmatik melibatkan "kedua perubahan itu karena lembaga eksternal dan perubahan yang diberlakukan oleh organisasi itu sendiri, (3) Pembelajaran sistemik melibatkan pembelajaran organisasi sebelum krisis dan mencegahnya.

## 2. **Komunikasi Etis (*Ethical Communications*)**

Faktor kunci kedua dalam menciptakan respons yang diperbarui adalah berkomunikasi secara etis sebelum, selama, dan setelah krisis. Organisasi yang tidak cukup siap menghadapi krisis atau tidak etis dalam praktik bisnis mereka harus mempertanggungjawabkan tindakan tersebut setelah krisis. Padahal, tindakan tidak etis seringkali menjadi penyebab krisis. Salah satu faktor kunci dalam krisis adalah ia mengungkapkan nilai-nilai etika organisasi. Jika sebuah organisasi tidak etis sebelum krisis, nilai-nilai tersebut kemungkinan besar akan diidentifikasi selama krisis. Krisis memberikan kesempatan untuk

mengidentifikasi kegagalan yang telah menumpuk dari waktu ke waktu dan telah diabaikan atau tidak terdeteksi.

3. **Visi Prospektif daripada Retrospektif (*prospective rather than retrospective vision*)**

Ciri ketiga dari tanggapan yang memperbaharui adalah komunikasi yang berfokus pada masa depan daripada masa lalu. Organisasi yang telah menciptakan respons baru terhadap krisis biasanya lebih prospektif daripada retrospektif dalam komunikasi krisis mereka. Organisasi ini fokus pada masa depan, organisasi belajar, optimisme, nilai-nilai inti mereka, dan membangun kembali daripada masalah menyalahkan atau kesalahan. Masalah menyalahkan dan kesalahan itu penting tetapi tampaknya tidak terlalu penting daripada menggerakkan organisasi dan pemangku kepentingannya maju dan membangun visi untuk masa depan. *Optimisme*, wacana pembaruan secara inheren merupakan bentuk komunikasi yang optimis dan berfokus pada kemampuan organisasi untuk menyusun kembali dirinya dengan memanfaatkan peluang yang tertanam dalam krisis.

4. **Retorika organisasi yang sehat (*Effectives Organizational Rethoric*)**

Wacana pembaruan didasarkan pada kerangka yang lebih besar pada retorika organisasi yang efektif. Cheney dan Lair (2005) menjelaskan bahwa Retorika organisasi melibatkan perhatian pada isu-isu dan perhatian kontemporer kehidupan organisasi dengan fokus pada masalah persuasi dan identifikasi. Wacana pembaruan ini sebagai bentuk komunikasi berbasis kepemimpinan yang menyusun realitas tertentu untuk pemangku kepentingan organisasi dan publik. Mengelola krisis paling sering melibatkan komunikasi dengan

pemangku kepentingan untuk membangun dan memelihara persepsi tentang realitas.

Selain berbicara mengenai *rhetoric of renewal* yang digunakan dalam penelitian ini, tim peneliti juga menambahkan pembahasan yang berkaitan dengan rencana pembaruan suatu organisasi yang sedang krisis yakni tentang internal communication yang tidak lain tidak bukan adalah pegawai. Karena pegawai merupakan unsur penting dalam suatu organisasi demi tercapainya tujuan dan visi misi dari organisasi tersebut.

Untuk situasi krisis, organisasi atau pada level *top management* mengharuskan tatap muka dengan pegawai, mengatur pertemuan dengan seluruh pegawai, menyajikan berita dan fakta tentang situasi, dan juga meluangkan waktu untuk menjelaskan apa yang harus ditangani oleh perusahaan atau organisasi itu dan mengadakan rapat dengan semua karyawan adalah hal yang sangat baik untuk membiarkan karyawan mengajukan pertanyaan atau menyuarakan kekhawatiran mereka. Selain itu, dengan terjadinya krisis pada suatu organisasi, merupakan waktu yang tepat bagi organisasi untuk mengulangi pedoman internal pada perusahaan atau organisasinya, karena dengan menjaga karyawan perusahaan akan mendapat informasi mutakhir dari sumber dalam organisasi yang akan membantu mereka dalam mengkomunikasikan fakta yang benar tentang krisis ke jaringan atau *stakeholders* perusahaan (Braatas, K. 2018).

Daftar panjang dugaan pelanggaran yang dilakukan oleh PT Alpen Food Industry terhadap serikat buruh tidak kunjung menemukan titik terang. Meskipun telah melalui proses mediasi, hal ini tidak juga berjalan dengan baik. Bahkan, menyebabkan persoalan baru saat PT AFI melakukan PHK masif terhadap karyawannya yang melakukan aksi demonstrasi dan mogok kerja. Pada dasarnya, permasalahan ini telah menjadi sorotan publik selama beberapa tahun

terakhir. Permasalahan utama yang terjadi datang dari internal perusahaan, yakni kurangnya pemenuhan hak dari perusahaan kepada para pekerja. Namun tidak hanya itu, kebersihan makanan yang diproduksi oleh PT AFI juga dipertanyakan oleh masyarakat ketika beredarnya foto-foto karyawan AICE yang menunjukkan kurang baiknya protokol kebersihan di pabrik dan kebersihan di produk es krim AICE ramai dibicarakan di media sosial *Twitter*.

Menurut tim peneliti, permasalahan selalu muncul dan tidak pernah terselesaikan dikarenakan tidak adanya proses komunikasi dua arah (*Two Way Communication*) antara pekerja dengan tim manajemen perusahaan. Pihak perusahaan pun tidak menunjukkan fungsional dari *role* seorang praktisi *Public Relation*, ketika pihak yang menjawab permasalahan kepada media adalah kuasa hukum dari PT AFI. Pihak perusahaan dalam hal ini juga lebih fokus kepada kepentingan bisnis, seperti ekspansi bisnis dan volume kenaikan penjualan. Pihak AICE cenderung tidak acuh akan hak-hak dasar dari pekerja dan kerap menggunakan metode *denial* dan *excuse* dalam menyampaikan pesan dan menjawab pertanyaan dari media. Hal ini menyebabkan publik juga turut bersimpati dan mendukung hak-hak dan kesejahteraan dari pihak serikat buruh, hingga pada tahap memboikot produk-produk milik AICE.

Tim peneliti merekomendasikan agenda rapat bersama antara perusahaan dengan pekerja atau perwakilan dari serikat pekerja, yang dalam hal ini adalah F-SEDAR dan membahas segala permasalahan, dimana serikat buruh menyampaikan keluhan ataupun hambatan yang dirasakan selama bekerja, juga harapan yang selama ini diinginkan. Tim manajemen AICE khususnya Praktisi *Public Relation* (PR), perlu mengajak perwakilan pekerja untuk bersama-sama mencari jalan keluarnya dengan tidak menyalahi peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan. Setelah mengadakan rapat bersama, tim praktisi PR perusahaan dapat mengadakan *press conference* atau siaran pers

kepada publik dengan mengundang awak media dan menyatakan bahwa PT AFI dan F-SEDAR telah mencari jalan keluar dengan asas kekeluargaan atas kasus yang telah terjadi. Disamping itu, perusahaan harus memperbarui pedoman-pedoman penting dalam perusahaan, khususnya dalam hal strategi perusahaan dalam mencegah dan menghadapi *pre-crisis*, saat harus masuk ke fase *crisis*, hingga strategi menghadapi fase *post-crisis*. Dalam hal ini, peran praktisi *Public Relation* memegang peranan penting. Perusahaan baiknya memiliki agenda rutin dalam jangka waktu tertentu untuk mengajak para pekerja berkontribusi dalam menyampaikan saran dan masukannya. Hal ini diperlukan karena pada saat *crisis* terjadi para pekerja dapat menjadi pihak yang membantu dalam mengatasi *crisis*, ketika hubungan emosional antara perusahaan dengan para pekerja telah terbangun dengan baik. Dengan penanganan ini, kasus tidak akan dibiarkan bergulir lebih lama.

Ketika dikaitkan dengan teori *Rhetoric of Renewal* (RoR) yang memiliki penekanan terhadap masa depan perusahaan dan pemulihan citra dan reputasi perusahaan, PT AFI sudah seharusnya dapat memiliki fokus pandang akan *sustainability development* perusahaan yang lebih positif dengan memperbaiki kesalahan yang ada terlebih dahulu, kemudian memiliki strategi dan inventarisasi *crisis* yang lebih baik bagi kemajuan perusahaan dan para pemangku kepentingannya.

#### D. KESIMPULAN

Bisnis akan berkelanjutan dengan baik apabila permasalahan *crisis communication* yang terjadi pada internal perusahaan dapat terselesaikan. Sebagai contoh, terdapat asumsi publik yang menyatakan harga produk AICE yang relatif murah memiliki kaitan dengan tidak terpenuhinya kebutuhan para pekerja. Hal ini tetap tidak memuaskan masyarakat dikarenakan kesejahteraan buruh dinilai lebih berharga. Hal yang dapat dilakukan oleh AICE Group adalah dengan lebih memperhatikan

terpenuhinya hak-hak para pekerja. Dengan ini, krisis yang terjadi akan dapat diminimalisir karena inti permasalahan telah terselesaikan.

*Spokesperson* perusahaan sebaiknya adalah seorang praktisi *public relations*. Selama penelitian, tim peneliti mendapatkan hanya Chief Legal PT AFI yang memberikan informasi kepada media dengan berbagai macam sangkalan. Padahal, apabila dikaitkan dengan teori ROR yang digunakan, cara terbaik dalam menangani permasalahan komunikasi krisis yang telah terjadi berulang kali adalah dengan fokus kepada bantuan kepada pihak-pihak yang terkena dampak krisis dan memiliki strategi.

Selain itu, suatu organisasi harus memiliki manajemen krisis yang dapat diartikan sebagai suatu bentuk respon dan upaya dalam menyikapi serta memecahkan masalah dari *crisis* yang muncul, melalui strategi manajemen krisis yang mungkin untuk dilakukan. Dibutuhkan juga beberapa keterampilan dalam manajemen krisis seperti mengidentifikasi, menilai, memahami, dan mengatasi situasi yang dihadapi. Selain itu, manajemen krisis didasarkan pada bagaimana metode menghadapi krisis, membuat keputusan ketika di tengah kondisi kritis, dan memantau perkembangan krisis, seperti perusahaan harus dapat membuat inventarisasi krisis sebelumnya apabila krisis terjadi dan dampak atau pengaruh *crisis* pada perusahaan tersebut. Apabila dikaitkan dengan perusahaan AICE sebagai perusahaan pabrik es krim, contoh yang dapat diambil inventarisasi krisis nya berupa bagaimana penanganan perusahaan mengenai K3 yaitu kondisi Kesehatan dan Keselamatan Kerja, dimana kemungkinan krisis yang dapat terjadi adalah kebocoran gas yang berkaitan dengan kesehatan para pekerja, dapat dihindari. Dengan upaya inventarisasi krisis yang dilakukan, perusahaan dapat memahami dan mempelajari simulasi kemungkinan-kemungkinan yang dapat terjadi.

Apabila di kemudian hari krisis yang datang pada perusahaan jauh lebih besar, perusahaan telah memiliki cara atau pedoman untuk menghadapi krisis dengan adanya *inventory crisis*. Selain dengan inventarisasi krisis, pihak AICE perlu menggandeng *stakeholders external* yang ahli di

bidangnya atau *expertise* sebagai pihak yang dapat menilai dan memberikan pengetahuan eksternal kepada perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk memiliki kompetensi manajemen masalah. Dengan ini, manajemen AICE dapat mengidentifikasi masalah, menentukan skala prioritas, menganalisa kebutuhan dan kepentingan *stakeholders*, hingga meminimalisir resiko. AICE Group juga perlu memiliki uji strategi untuk dapat mengidentifikasi masalah yang akan datang dengan lebih baik dan fokus kepada pemecahan dan solusi akan masalah tersebut.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adisya, E. (2020, June 15). *Buruh Pabrik Aice Tuntut Haknya. Magdalene.Co.* <https://magdalene.co/story/magdalene-primer-ada-apa-dengan-aice>
- Az-Zahra, S. S. (2020, September 28). Viral Hashtag “JanganBeliEskrimAice”, Netizen Geram: Pantas Murah, Dibuatnya dari Penindasan Buruh. *Pikiran Rakyat Pangandaran.* <https://pangandaran.pikiran-rakyat.com/nasional/pr-10780924/viral-hashtag-janganbelieskrimaice-netizen-geram-pantas-murah-dibuatnya-dari-penindasan-buruh>
- Braatas, K. (2018). *Case Studies and Lessons Learned from International Disasters: Don't Forget Your Employee.* New York: Routledge.
- Coombs, T. W., & Holladay, S. J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication* (1st ed.). Wiley-Blackwell.
- Dwijayanto, A. (2020, July 5). *Aice sebut penjualan naik sebesar 15% di semester I-2020.* [kontan.co.id. https://industri.kontan.co.id/news/aice-sebut-penjualan-naik-sebesar-15-di-semester-i-2020](https://industri.kontan.co.id/news/aice-sebut-penjualan-naik-sebesar-15-di-semester-i-2020)
- Have an Aice Day.* (2019, January 1). AICE.Co.Id. <https://www.aice.co.id/about#:~:text=Our%20story,tingkat%20tertinggi%20A%2DLevel%20Halal>.

- Hidayat, D. (2020, June 8). Jalankan Misi Kemanusiaan, Aice Group Sabet Penghargaan Indonesia Top Corporate Social Responsibility of the year 2020. InfoBrand.Id. [https://infobrand.id/jalankan-misi-kemanusiaan-aice-group-sabet-penghargaan-indonesia-top-corporate-social-responsibility-of-the-year-2020.phtml#:~:text=JAKARTA%2C%20INFOBRAND.ID%20%E2%80%93%20Perusahaan,\(5%2F6\)%20lalu](https://infobrand.id/jalankan-misi-kemanusiaan-aice-group-sabet-penghargaan-indonesia-top-corporate-social-responsibility-of-the-year-2020.phtml#:~:text=JAKARTA%2C%20INFOBRAND.ID%20%E2%80%93%20Perusahaan,(5%2F6)%20lalu).
- Isna, T. D. (2020, September 28). *Waduh!! Produsen Es Krim Aice Kena Geruduk Lagi!* Warta Ekonomi. <https://www.wartaekonomi.co.id/read306315/waduh-produsen-es-krim-aice-kena-geruduk-lagi>
- Iswinarno, C. (2020, May 1). Kisah Buruh Pabrik Aice Saat May Day, Nasib Tak Jelas di Tengah Pandemi. Suara.Com. <https://jabar.suara.com/read/2020/05/01/143332/kisah-buruh-pabrik-aice-saat-may-day-nasib-tak-jelas-di-tengah-pandemi>
- Kathleen, Banks. (2011). *Crisis Communication: A Casebook Approach*. New York: Routledge
- Kronologi Serikat Buruh 'Geruduk' Manajemen Es Krim Aice. (1970, January 1). Cnnindonesia.Com. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20200229162547-92-479349/kronologi-serikat-buruh-geruduk-manajemen-es-krim-aice>
- kumparanNEWS. (2019, March 14). *Derita Buruh di Balik Harga Murah Es Krim Aice*. Kumparan. <https://kumparan.com/kumparannews/derita-buruh-di-balik-harga-murah-es-krim-aice>
- Nurfitriyani, A. (2020, May 11). Bantu Tangkal Covid-19, Ini Ragam Kegiatan yang Dilakukan Aice Group. Warta Ekonomi. <https://www.wartaekonomi.co.id/read285080/bantu-tangkal-covid-19-ini-ragam-kegiatan-yang-dilakukan-aice-group>
- Manzie, V. D. (2018). *Applying the Rhetoric of Renewal Model in a Contemporary African Context: Lessons Learned from the Royal*

---

Dutch Shell Oil Crisis in Nigeria. JOURNAL OF INTERNATIONAL CRISIS AND RISK COMMUNICATION RESEARCH, 1(2), 201-224.

- Rahayu, A. C. (2020, February 27). *Begini penjelasan manajemen es krim Aice Indonesia soal aksi mogok kerja buruhnya*. kontan.co.id. <https://industri.kontan.co.id/news/begini-penjelasan-manajemen-es-krim-aice-indonesia-soal-aksi-mogok-kerja-buruhnya>
- Salam, F. (2018, August 2). *Eksplorasi Kerja di Pabrik Es Krim Aice, Sponsor Asian Games 2018*. Tirto.Id. <https://tirto.id/eksplorasi-kerja-di-pabrik-es-krim-aice-sponsor-asian-games-2018-cA7h>
- Salam, F. (2017, December 7). *Kondisi Kerja Buruh Aice Tak Semanis Iklan "Have an Aice Day."* Tirto.Id. <https://tirto.id/kondisi-kerja-buruh-aice-tak-semanis-iklan-have-an-aice-day-cA7f>
- Ulmer, *et al.* (2009). *Handbook Of Crisis and Communications: Post-Crisis Communication and Renewal: Understanding the Potential for Positive Outcomes in Crisis Communication*. Newyork:Routledge
- Yeunjae, L. (2019). *Crisis perceptions, relationship, and communicative behaviors of employees: Internal public segmentation approach*. PUBLIC RELATION REVIEW. 45(4), 1-10.