

Strategi Manajemen Isu dan Komunikasi Krisis PT Gudang Garam Tbk dalam Merespons Kasus PHK Tahun 2025

Dwi Aulya Yunitasari¹, Nabiila Budhiyani², Tiara Astrilia Suherman³, Saeful Mujab⁴

^{1,2,3,4} Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

E-mail: 202210415058@mhs.ubharajaya.ac.id, 202210415070@mhs.ubharajaya.ac.id,
202210415069@mhs.ubharajaya.ac.id, saeful.mujab@dsn.ubharajaya.ac.id

Article History:

Received: 12 Januari 2026

Revised: 28 Februari 2026

Accepted: 25 Maret 2026

Keywords: Manajemen isu, Komunikasi krisis, PHK, Reputasi perusahaan, SCCT

Abstract: Kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) yang terjadi di PT Gudang Garam Tbk pada tahun 2025 berkembang menjadi isu publik yang mendapat perhatian luas dari masyarakat dan media. Isu ketenagakerjaan memiliki sensitivitas tinggi karena berkaitan langsung dengan kesejahteraan karyawan serta tanggung jawab sosial perusahaan, sehingga berpotensi mempengaruhi reputasi korporasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen isu dan komunikasi krisis yang diterapkan oleh PT Gudang Garam Tbk dalam merespons kasus PHK tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis pemberitaan media. Kerangka analisis yang digunakan adalah teori manajemen isu serta Situational Crisis Communication Theory (SCCT) dari W. Timothy Coombs. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan melakukan identifikasi isu secara dini dan menerapkan strategi komunikasi berupa klarifikasi serta pengurangan tanggung jawab (*diminish strategy*) yang sesuai dengan karakteristik krisis dalam kategori *accidental cluster*. Strategi ini dinilai mampu menekan eskalasi isu dan menjaga stabilitas citra perusahaan. Temuan penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan isu dan komunikasi krisis yang tepat dalam menjaga kepercayaan publik.

PENDAHULUAN

PT Gudang Garam Tbk (GGRM) merupakan salah satu Perusahaan rokok terbesar di Indonesia yang berdiri sejak 1958 dan dikenal sebagai perusahaan dengan kontribusi yang signifikan terhadap penerimaan negara melalui bea cukai dan pajak. Selain itu, Perusahaan ini juga mempunyai ratusan ribu tenaga kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dalam ruang lingkup pasok industri tembakau nasional (Rahmawati & Hidayat, 2021). Namun, pada awal tahun 2025 industri rokok Indonesia mengalami tekanan besar akibat kombinasi faktor regulasi, ekonomi, dan sosial yang memiliki dampak langsung kepada stabilitas bisnis Perusahaan-perusahaan besar seperti GGRM.

Salah satu faktor utama penyebab tekanan terhadap industri ini merupakan kenaikan tarif cukai hasil tembakau (CHT) yang terus meningkat pada setiap tahunnya sebagai kebijakan fiskal pemerintah untuk menekankan konsumsi rokok dan meningkatkan pendapat negara. Berdasarkan data Kementerian keuangan, tarif cukai rata-rata naik sekitar 10%-15% per tahun pada periode 2023-2025 (Kementerian Keuangan RI, 2024). Kebijakan ini memiliki dampak pada peningkatan biaya produksi, penurunan daya beli konsumen dan menurunnya margin keuntungan Perusahaan (Santosa & Pertiwi, 2024). Di lain sisi, beredarnya rokok ilegal di pasar domestik juga menjadi persoalan serius, produk yang ilegal dengan harga jauh lebih murah menekan daya saing produsen secara resmi seperti GGRM. Menurut laporan keuangannya, manajemen GGRM menyebut bahwa “tingginya peredaran rokok tanpa pita cukai atau rokok ilegal menjadi salah satu tantangan utama dalam menjaga kinerja bisnis di tengah kenaikan cukai” (Gudang Garam Tepis Kabar PHK Massal: Karyawan Pensiun-Habis Kontrak,” 2025). Dampak kombinasi kedua faktor ini menyebabkan penurunan pendapatan dan laba bersih, yang berawal dari Rp 50,01 triliun menjadi Rp 44,36 triliun (turun sekitar 11,4%) serta laba bersih hanya Rp 117,16 miliar atau turun hingga 87% dibanding tahun-tahun sebelumnya (“Dikabarkan PHK massal, Begini Kinerja Gudang Garam (GGRM),” 2025).

Tekanan ekonomi tersebut yang menimbulkan dampak organisasi yang sangat luas, salah satunya restrukturisasi tenaga kerja. Pada pertengahan tahun 2025, beredar isu pemutusan hubungan kerja (PHK) massal di GGRM melalui video yang viral. Pada video tersebut menampilkan suasana perpisahan karyawan di pabrik Tuban, Jawa Timur. Video tersebut memicu kekhawatiran publik dan serikat pekerja yang menilai bahwa hal itu sebagai tanda terjadinya PHK besar-besaran tanpa transparansi (Isu Gudang Garam PHK Massal Saat Laba Susut, Serikat Buruh Turun Tangan, 2025). Pihak manajemen GGRM segera memberikan klarifikasi yang menegaskan bahwa tidak ada PHK massal, melainkan hanya pelepasan 309 karyawan secara normatif yang melalui mekanisme pensiun, habis kontrak, dan pensiun dini sukarela (“Gudang Garam Tepis Kabar PHK Massal: Karyawan Pensiun-Habis Kontrak,” 2025). Berdasarkan pernyataan tersebut belum sepenuhnya meredakan kekhawatiran publik, karena persepsi Masyarakat terlanjur terbentuk bahwa Perusahaan melakukan efisiensi yang sangat besar untuk menekankan beban keuangan. Pada konteks manajemen isu ini, menunjukkan bahwa persepsi publik yang sering kali lebih kuat daripada fakta yang ada, terutama pada informasi yang telah menyebar cepat melalui media sosial (Coombs, 2019).

Pada fenomena ini memperlihatkan bahwa terdapat ketidakseimbangan komunikasi isu antara korporasi dengan publik. Menurut teori yang dikemukakan oleh Heath (2018), isu publik muncul Ketika terdapat kesenjangan antara persepsi Masyarakat dan kebijakan dari organisasi. Jika Perusahaan gagal melakukan komunikasi proaktif dan transparan maka isu dapat berkembang menjadi krisis. Kasus GGRM menjadi salah satu contoh konkret bagaimana sebuah isu ekonomi (restrukturisasi tenaga kerja) yang dapat berkembang menjadi isu reputasional ketika publik menganggap bahwa Perusahaan tidak terbuka terhadap informasi penting terkait pekerjaannya. Dampak dari isu ini bukan hanya mempengaruhi reputasi korporasi tetapi juga hubungan industrial antara manajemen dan pekerja. Serikat buruh menilai perlunya klarifikasi yang resmi dari pihak manajemen dan memastikan bahwa tidak ada pelanggaran terhadap hak-hak pekerja sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan dan UU nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja. Dalam konteks ini, lemahnya komunikasi dan kurangnya partisipasi pekerja dalam proses restrukturisasi yang dapat menimbulkan potensi konflik industrial di masa depan (Prasetyo & Wardhani, 2022).

Selain itu, dampak ekonomi dan sosial dari isu ini juga cukup besar. Karena sebagai

perusahaan yang padat karya dengan lebih dari 30 ribu karyawan, setiap pengurangan tenaga kerja berpotensi dapat mempengaruhi keberlangsungan ekonomi lokal di sekitar wilayah operasional. Terutama di daerah Kediri dan sekitarnya yang banyak bergantung pada aktivitas ekonomi GGRM. Turunnya pendapatan pekerja dan ketidakpastian kerja dapat memperburuk daya beli masyarakat serta menciptakan efek yang cukup negatif di sektor informal (Hidayah et al., 2023). Dari pandangan manajemen isu, peristiwa ini mengandung Pelajaran penting bagi perusahaan besar di Indonesia. Isu phk ini bukan sekedar persoalan administratif atau operasional, tetapi juga tantangan komunikasi yang strategis. Pada era digital, persepsi publik dibentuk bukan hanya oleh pernyataan resmi perusahaan tetapi juga oleh opini yang terdapat di dalam media sosial, pemberitaan daring, serta narasi Masyarakat (Fearn-Banks, 2020). Oleh karena itu, kemampuan perusahaan dalam mengelola isu secara transparan, cepat, dan juga empatik yang menjadi kunci untuk mempertahankan kepercayaan publik dan menjaga stabilitas organisasi.

Meskipun isu terkait pemutusan hubungan kerja telah banyak dibahas dalam berbagai penelitian, sebagian besar kajian masih terfokuskan pada aspek ekonomi, hukum ketenagakerjaan dan dampaknya terhadap kesejahteraan pekerja. Beberapa artikel populer dan tulisan non-peer review juga sudah mencoba menganalisis bagaimana respons komunikasi terhadap isu pemutusan hubungan kerja di PT Gudang Garam Tbk, termasuk peran komunikasi budaya perusahaan dalam media sosial. Namun, penelitian-penelitian tersebut umumnya bersifat deskriptif dan belum menerapkan kerangka teori manajemen isu serta komunikasi krisis yang terpadu sesuai dengan standar akademik.

Oleh karena itu, masih terdapat sebuah kebutuhan akan penelitian yang mengkaji strategi manajemen isu dan komunikasi krisis secara sistematis melalui pendekatan studi literatur dengan landasan teori yang kuat untuk menjelaskan dinamika pembentukan persepsi publik dan respons korporasi secara lebih komprehensif. Kajian yang secara khusus menempatkan isu PHK sebagai persoalan komunikasi korporasi, terutama dari perspektif manajemen isu dan komunikasi krisis pada konteks perusahaan besar seperti PT Gudang Garam Tbk, masih sangat terbatas. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi guna memahami potensi isu PHK sebagai isu publik yang dapat berkembang menjadi krisis reputasi apabila tidak dikelola melalui strategi komunikasi yang tepat. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, maka artikel ini penting dilakukan karena untuk memahami bagaimana strategi PT Gudang Garam Tbk dalam merespons isu PHK tahun 2025 dari perspektif manajemen isu dan komunikasi krisis. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur untuk menganalisis penyebab munculnya isu tersebut, bagaimana komunikasi perusahaan berlangsung, serta dampaknya terhadap reputasi perusahaan dan hubungan kerja. Artikel ini diharapkan bisa memberikan manfaat teoritis bagi pengembangan kajian komunikasi krisis dan manajemen isu, serta manfaat praktis bagi perusahaan yang memiliki banyak karyawan dalam merancang strategi komunikasi yang efektif di tengah tekanan ekonomi dan persepsi publik.

LANDASAN TEORI

Konsep Dasar Manajemen Isu

Konsep manajemen isu pertama kali diperkenalkan dan mulai dikenal luas oleh W. Howard Chase pada April 1976. W. Howard Chase menjelaskan bahwa manajemen isu merupakan suatu proses yang mencakup tahapan pengenalan isu, pengkajian dan analisis isu, penentuan skala prioritas, pemilihan serta perumusan program yang tepat, pelaksanaan tindakan strategis, penyampaian komunikasi, hingga evaluasi terhadap efektivitas langkah yang telah dilakukan (Kustiawan et al., 2024). Sejalan dengan pandangan tersebut, Tucker dan Broom

(dalam Kustiawan et al., 2024) memandang manajemen isu sebagai proses manajerial yang bertujuan untuk menjaga keberlanjutan pasar, menekan risiko, membuka peluang, serta mengelola citra perusahaan sebagai aset strategis yang memberikan manfaat bagi organisasi dan para pemangku kepentingan utama. Proses tersebut dilakukan melalui berbagai tahapan, mulai dari upaya mengantisipasi isu yang berpotensi muncul, melakukan kajian dan penentuan prioritas isu, menilai dampak isu terhadap perusahaan, merumuskan rekomendasi kebijakan dan strategi guna meminimalkan risiko sekaligus memaksimalkan peluang, melaksanakan strategi yang telah ditetapkan, hingga mengevaluasi dampak dari program yang dijalankan

Coombs (2019) menekankan bahwa manajemen isu harus dimulai sejak awal munculnya masalah. Perusahaan yang mampu mendeteksi isu lebih dini memiliki peluang yang lebih besar untuk mengendalikan narasi publik, menentukan strategi komunikasi yang tepat, serta mengurangi risiko terhadap citra dan reputasi perusahaan. Dalam konteks isu ketenagakerjaan, seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), kegagalan dalam mengelola isu sejak awal berpotensi meningkatkan perhatian media dan memperkuat persepsi negatif publik terhadap perusahaan. Oleh karena itu, strategi manajemen isu perlu diintegrasikan dengan komunikasi krisis yang menekankan pada kecepatan respons, konsistensi pesan, serta sikap empati terhadap pihak yang terdampak. Dalam kasus PT Gudang Garam Tbk pada tahun 2025, kemampuan perusahaan dalam mengenali, menganalisis, dan merespons isu PHK secara strategis menjadi sangat penting, mengingat isu tersebut bersifat sensitif dan dapat memengaruhi citra serta reputasi perusahaan di mata publik

Konsep Krisis dalam Organisasi

Krisis komunikasi umumnya dipahami sebagai kondisi ketika organisasi atau individu menghadapi tantangan dalam menyampaikan informasi secara tepat, jelas, dan efektif kepada publik maupun pihak-pihak terkait. Coombs (2019) menjelaskan bahwa krisis komunikasi muncul ketika organisasi dihadapkan pada situasi yang tidak terencana dan berpotensi mengancam reputasi serta tingkat kepercayaan publik. Kondisi tersebut dapat dipicu oleh berbagai faktor, antara lain peristiwa kecelakaan, kelemahan dalam pengelolaan manajemen, perilaku karyawan yang tidak sesuai dengan nilai organisasi, maupun kebijakan perusahaan yang menimbulkan penolakan atau ketidakpuasan di kalangan masyarakat. Ketika suatu krisis terjadi, organisasi memerlukan penerapan manajemen krisis sebagai upaya penanganan yang terstruktur dan sistematis. Manajemen krisis dapat dipahami sebagai proses yang mencakup kegiatan mengenali, menilai, dan menangani situasi krisis dengan tujuan meminimalkan dampak negatif yang ditimbulkan, baik terhadap organisasi maupun masyarakat secara luas. Selain itu, manajemen krisis juga berkaitan dengan penggunaan berbagai strategi dan langkah taktis yang dirancang untuk merespons kondisi krisis secara efektif. Melalui penerapan manajemen krisis yang tepat, organisasi diharapkan mampu menekan dampak merugikan dari krisis, menjaga reputasi institusi, serta memulihkan dan mempertahankan kepercayaan publik (Rasyid & Utami, 2022)

Situational Crisis Communication Theory

Untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai isu dan krisis serta menafsirkan permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini, digunakan landasan teoritis yang berfokus pada manajemen krisis, yaitu *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikembangkan oleh W. Timothy Coombs. Teori ini menjelaskan bahwa strategi komunikasi krisis perlu disesuaikan dengan karakteristik krisis yang dihadapi serta tingkat tanggung jawab yang dilekatkan publik kepada organisasi. SCCT mengelompokkan krisis ke dalam tiga kategori utama, yaitu *victim cluster*, *accidental cluster*, dan *preventable cluster*. Berdasarkan klasifikasi tersebut,

perusahaan dapat menentukan strategi respons yang paling tepat, antara lain strategi penyangkalan (*deny strategies*), pengurangan dampak (*diminish strategies*), pemulihan (*rebuild strategies*), maupun penguatan citra (*reinforcing strategies*) (Virginia et al., 2025). Dalam penelitian ini, *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) digunakan sebagai kerangka analisis utama untuk mengkaji strategi manajemen isu dan komunikasi krisis yang diterapkan oleh PT Gudang Garam Tbk dalam merespons kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) pada tahun 2025. Melalui perspektif SCCT, penelitian ini berupaya memahami bagaimana perusahaan mengelola isu yang berkembang di ruang publik serta menentukan strategi komunikasi yang sesuai dengan karakteristik krisis yang dihadapi

Reputasi Perusahaan dan Citra Korporasi

Reputasi perusahaan dan citra korporasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan dalam kajian komunikasi organisasi dan hubungan masyarakat. Reputasi perusahaan merujuk pada penilaian jangka panjang yang terbentuk di benak publik berdasarkan pengalaman, informasi, serta persepsi terhadap perilaku dan kinerja perusahaan secara konsisten. Sementara itu, citra korporasi lebih bersifat situasional dan berkaitan dengan gambaran atau kesan yang muncul sebagai respons terhadap tindakan, kebijakan, maupun komunikasi perusahaan pada momen tertentu (Argenti, 2021). Dengan demikian, citra dapat berubah dalam waktu relatif singkat, sedangkan reputasi terbentuk melalui akumulasi citra yang berulang dan berkesinambungan.

Dalam konteks komunikasi krisis, reputasi perusahaan menjadi aset strategis yang menentukan bagaimana publik menilai dan merespons suatu peristiwa yang berpotensi merugikan organisasi. Coombs (2019) menjelaskan bahwa reputasi yang kuat dapat berfungsi sebagai pelindung (*reputational buffer*) ketika perusahaan menghadapi isu atau krisis, karena publik cenderung memberikan toleransi yang lebih besar terhadap organisasi yang selama ini dipersepsikan positif. Sebaliknya, reputasi yang lemah akan memperbesar dampak negatif krisis dan mempercepat terbentuknya persepsi buruk di ruang publik. Oleh karena itu, perusahaan perlu menjaga konsistensi antara kebijakan, tindakan, dan pesan komunikasi agar citra yang dibangun sejalan dengan reputasi yang ingin dipertahankan

Hubungan PHK dengan Isu Reputasi Perusahaan

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) merupakan kondisi berakhirnya hubungan kerja antara pekerja dan perusahaan atau pengusaha yang terjadi karena alasan-alasan tertentu, sehingga hak dan kewajiban kedua belah pihak tidak lagi berjalan sebagaimana mestinya (Simartama dkk, 2024). Dalam perspektif komunikasi dan hubungan masyarakat, PHK tidak hanya dipahami sebagai kebijakan internal perusahaan, tetapi juga dapat berkembang menjadi isu publik yang berpotensi memengaruhi reputasi perusahaan. Coombs (2019) menyatakan bahwa reputasi perusahaan terbentuk melalui penilaian publik terhadap perilaku dan respons organisasi dalam menghadapi isu maupun krisis yang terjadi. Oleh karena itu, kebijakan PHK yang dilakukan tanpa disertai komunikasi yang jelas, terbuka, dan empatik berpotensi menimbulkan persepsi negatif terhadap nilai, etika, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Isu PHK kerap dipersepsikan publik sebagai indikator kepedulian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan sebagai salah satu pemangku kepentingan utama, sehingga dapat dengan mudah berkembang menjadi isu reputasi apabila tidak dikelola secara tepat.

Krisis yang berkaitan dengan sumber daya manusia, termasuk PHK, memiliki tingkat sensitivitas yang tinggi karena melibatkan emosi dan rasa keadilan publik. Dalam situasi tersebut, publik tidak hanya menilai keputusan PHK itu sendiri, tetapi juga cara perusahaan mengkomunikasikan kebijakan tersebut (Coombs, 2019). Ketidaktepatan informasi,

keterlambatan respons, serta minimnya empati dalam komunikasi dapat memperburuk citra perusahaan dan memperbesar potensi krisis reputasi. Sebaliknya, komunikasi yang transparan dan bertanggung jawab dapat membantu perusahaan mengendalikan narasi yang berkembang di ruang publik serta menjaga kepercayaan stakeholder. Dengan demikian, hubungan antara PHK dan reputasi perusahaan bersifat erat dan saling memengaruhi, sehingga pengelolaan isu PHK membutuhkan strategi manajemen isu dan komunikasi krisis yang terencana agar dampak negatif terhadap reputasi perusahaan dapat diminimalkan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Metode ini dipilih dengan alasan penelitian tidak mengumpulkan data langsung di lapangan, melainkan menganalisis berbagai sumber sekunder yang relevan untuk memahami bagaimana strategi manajemen isu dan komunikasi krisis yang dilakukan oleh PT Gudang Garam dalam menghadapi publik terkait pemberitaan pemutusan hubungan kerja (PHK) di tahun 2025. Pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara rinci strategi komunikasi yang digunakan perusahaan dalam menghadapi krisis tanpa mengubah atau memanipulasi variabel apapun. Menurut Creswell (2016), penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami makna suatu fenomena sosial yang dibangun melalui interpretasi terhadap data non-numerik seperti dokumen, teks, dan laporan tertulis. Oleh karena itu data dalam penelitian ini diperoleh melalui kajian terhadap buku akademik, jurnal ilmiah, pemberitaan media daring, pernyataan resmi perusahaan, serta literatur lain yang berkaitan dengan manajemen isu dan komunikasi krisis. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis secara deskriptif dengan mengaitkannya pada teori komunikasi krisis milik Coombs (2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Kasus PHK PT Gudang Garam Tbk Tahun 2025

Pada tahun 2025, PT Gudang Garam Tbk, salah satu produsen rokok terbesar dan tertua di Indonesia, kembali menjadi sorotan publik setelah mencuat isu pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap sejumlah karyawan. Isu tersebut pertama kali muncul pada awal September 2025 melalui pemberitaan berbagai media nasional dan dengan cepat menyebar di media sosial, memunculkan keresahan serta spekulasi luas mengenai kondisi keuangan dan kebijakan ketenagakerjaan perusahaan. Perusahaan yang berpusat di Kediri, Jawa Timur ini selama bertahun-tahun dikenal sebagai salah satu penyumbang terbesar pendapatan negara melalui sektor cukai hasil tembakau. Dengan jumlah tenaga kerja mencapai puluhan ribu orang serta keterlibatan petani tembakau dan cengkeh di berbagai wilayah, Gudang Garam memiliki peranan strategis dalam perekonomian nasional. Karena itu, ketika kabar mengenai ratusan karyawan yang diberhentikan beredar, masyarakat merespons dengan rasa prihatin dan curiga terhadap stabilitas perusahaan.

Sejumlah media besar seperti CNBC Indonesia (2025) dan Metrotvnews.com (2025) memberitakan bahwa pengurangan tenaga kerja dilakukan sebagai langkah efisiensi operasional di tengah menurunnya kinerja perusahaan akibat tekanan biaya dan kenaikan tarif cukai rokok. Dalam laporan tersebut disebutkan bahwa beberapa pekerja di bagian produksi serta gudang distribusi terdampak kebijakan tersebut. Isu ini pun berkembang pesat dan menjadi perbincangan nasional. Sebagai tanggapan, manajemen PT Gudang Garam segera mengeluarkan klarifikasi resmi pada 9 September 2025. Dalam pernyataannya yang dikutip oleh Metrotvnews.com, perusahaan membantah tuduhan adanya PHK massal, menegaskan bahwa sebagian besar

karyawan yang tidak lagi bekerja merupakan mereka yang telah menyelesaikan masa kontrak atau memasuki usia pensiun. Manajemen juga menekankan bahwa seluruh proses dilakukan sesuai ketentuan ketenagakerjaan yang berlaku serta memastikan tidak ada pemutusan kerja sepihak.

Meski demikian, klarifikasi tersebut tidak serta-merta meredam perdebatan publik. Banyak warganet menilai bahwa alasan yang disampaikan perusahaan terkesan normatif dan belum cukup menggambarkan kondisi riil di lapangan. Sementara itu, pengamat industri berpendapat bahwa kebijakan efisiensi tersebut merupakan konsekuensi logis dari tekanan berat yang dihadapi industri tembakau nasional. Data dari Kementerian Keuangan RI (2024) menunjukkan bahwa kebijakan kenaikan cukai hasil tembakau sebesar 10–12% memberikan dampak signifikan terhadap profitabilitas perusahaan rokok besar, termasuk Gudang Garam. Dalam laporan keuangan semester I tahun 2025, perusahaan mengalami penurunan laba bersih hingga 30% dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya. Kondisi ini semakin diperburuk oleh menurunnya daya beli masyarakat dan meningkatnya kompetisi dari rokok murah maupun produk alternatif seperti rokok elektrik.

Menurut Ariani et al. (2024), kenaikan cukai yang berkelanjutan memaksa sejumlah perusahaan rokok melakukan penyesuaian strategi bisnis, termasuk efisiensi produksi, pengurangan biaya operasional, dan restrukturisasi tenaga kerja. Dalam konteks tersebut, kebijakan Gudang Garam tampaknya merupakan bentuk adaptasi terhadap tekanan ekonomi eksternal, bukan kebijakan internal yang bersifat diskriminatif. Namun demikian, persepsi publik tidak selalu sejalan dengan kenyataan ekonomi perusahaan. Di era keterbukaan informasi, isu ketenagakerjaan menjadi sangat sensitif dan mampu mempengaruhi citra sosial perusahaan. Reaksi publik yang cepat dan emosional menunjukkan bahwa isu PHK tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga menyentuh aspek moral dan sosial masyarakat

Menurut Heath (2018) dalam teori *Issues Management*, setiap organisasi beroperasi dalam ekosistem sosial yang sarat dengan ekspektasi publik. Ketika tindakan organisasi tidak selaras dengan nilai-nilai sosial masyarakat, muncullah apa yang disebut sebagai *public issue*. Dalam kasus Gudang Garam, PHK bukan sekadar kebijakan sumber daya manusia, tetapi telah berubah menjadi isu publik karena menyangkut keadilan sosial dan tanggung jawab perusahaan. Puncak perhatian publik terjadi ketika serikat pekerja di Kediri menyuarakan kekhawatiran atas masa depan tenaga kerja industri tembakau. Beberapa perwakilan buruh mengungkapkan bahwa banyak pekerja kontrak tidak memperoleh kejelasan status setelah masa kerjanya berakhir. Meskipun tidak terjadi aksi demonstrasi besar, tekanan moral terhadap perusahaan tetap tinggi. Masyarakat mulai mempertanyakan konsistensi Gudang Garam dalam menjalankan tanggung jawab sosial yang selama ini menjadi citra positifnya

Situasi ini menggambarkan bagaimana persoalan ekonomi dapat berkembang menjadi krisis reputasi apabila tidak diimbangi dengan strategi komunikasi yang efektif. Berdasarkan teori *Crisis Communication* oleh Coombs (2019), kondisi yang dialami Gudang Garam termasuk kategori *accidental crisis* yakni krisis yang timbul bukan karena kelalaian atau kesalahan moral, melainkan akibat faktor eksternal yang sulit dihindari. Namun demikian, perusahaan tetap berkewajiban menjaga persepsi publik agar kepercayaan tidak menurun. PT Gudang Garam tampak menyadari potensi krisis reputasi tersebut. Pernyataan klarifikasi yang dikeluarkan bukan hanya untuk membantah tuduhan PHK massal, tetapi juga untuk menegaskan nilai-nilai perusahaan seperti kepatuhan terhadap hukum, penghargaan terhadap karyawan, serta komitmen sosial. Hal ini merupakan wujud penerapan prinsip *responsibility communication* sebagaimana dijelaskan oleh Heath (2018), di mana organisasi menegaskan tanggung jawab moralnya di

tengah tekanan publik

Namun, dengan pesatnya arus informasi di media sosial, strategi komunikasi tradisional berbasis media arus utama tidak lagi mencukupi. Informasi yang beredar melalui platform digital seperti X (Twitter), Instagram, dan Facebook dengan cepat membentuk opini publik, sering kali tanpa kontrol. Dalam kasus Gudang Garam, tagar #PHKGudangGaram sempat ramai dibicarakan, diwarnai berbagai narasi emosional dari mantan pekerja hingga warga sekitar. Fenomena tersebut menandakan bahwa perusahaan menghadapi tantangan reputasi digital, di mana kecepatan respons menjadi hal yang sangat penting. Ketika publik bereaksi secara spontan, perusahaan harus hadir aktif di ruang digital untuk meluruskan informasi. Ketidakhadiran perusahaan berisiko menciptakan *information vacuum* yang dapat diisi oleh spekulasi dan opini tidak berdasar

Walaupun perusahaan sudah melakukan klarifikasi, masyarakat masih menuntut transparansi lebih dalam terkait jumlah pekerja terdampak serta bentuk kompensasi yang diberikan. Pada titik ini, aspek keterbukaan korporat menjadi sangat penting. Menurut Fearn-Banks (2020), transparansi dalam komunikasi krisis modern bukan sekadar penyampaian fakta, melainkan menunjukkan niat baik dan kejujuran perusahaan kepada publik

Selain itu, isu PHK di Gudang Garam tidak bisa dilepaskan dari konteks restrukturisasi industri tembakau nasional. Kebijakan kenaikan cukai dan pembatasan iklan rokok menimbulkan tekanan ganda terhadap industri ini. Banyak pabrik kecil yang tutup, sementara perusahaan besar seperti Gudang Garam harus beradaptasi untuk bertahan. Namun publik kerap tidak memahami kompleksitas situasi tersebut. Masyarakat lebih fokus pada dampak sosial berupa berkurangnya lapangan kerja dan menurunnya kesejahteraan lokal. Oleh karena itu, perusahaan perlu menonjolkan komunikasi yang bersifat empatik, bukan sekadar argumentatif. Sikap empati menjadi kunci dalam menjaga legitimasi sosial perusahaan

Dalam teori legitimasi yang dikemukakan Suchman (1995), setiap organisasi perlu menjaga *social license to operate* dengan bertindak sesuai dengan nilai dan harapan masyarakat. Ketika perusahaan mampu menunjukkan empati serta tanggung jawab sosial, legitimasi ini dapat tetap terjaga meskipun berada di bawah tekanan bisnis. Dengan demikian, kasus PHK PT Gudang Garam tahun 2025 mencerminkan tantangan besar bagi korporasi di era keterbukaan informasi: menyeimbangkan kebutuhan efisiensi ekonomi dengan tuntutan moral publik. Jika tidak ditangani secara bijak, isu semacam ini dapat berkembang menjadi krisis reputasi berkepanjangan dan mengganggu hubungan dengan para pemangku kepentingan

Oleh sebab itu, Gudang Garam perlu menerapkan strategi komunikasi yang proaktif, transparan, dan partisipatif, termasuk membuka ruang dialog dengan serikat pekerja, masyarakat, serta media. Dengan pendekatan komunikasi yang tepat, perusahaan dapat mengubah isu ini menjadi momentum memperkuat citra sebagai korporasi yang tangguh, bertanggung jawab, dan berkomitmen terhadap kesejahteraan sosial. Sebagaimana ditegaskan Heath (2018), isu yang dikelola dengan baik tidak selalu berakhir sebagai krisis; sebaliknya, dapat menjadi peluang bagi organisasi untuk menegaskan nilai-nilai terbaiknya. Dalam konteks ini, Gudang Garam memiliki peluang besar untuk memperkuat reputasinya sebagai perusahaan yang bukan hanya kuat secara ekonomi, tetapi juga bijak dalam menjaga kepercayaan publik di tengah tantangan industri tembakau modern

Analisis Strategi Manajemen Isu PT Gudang Garam

Dalam ranah komunikasi korporat, manajemen isu berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk mengidentifikasi, mengontrol, dan merespons persoalan yang berpotensi memengaruhi reputasi organisasi (Heath, 2018). Kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) yang dialami PT

Gudang Garam Tbk pada tahun 2025 menjadi contoh konkret bagaimana kebijakan efisiensi internal dapat berkembang menjadi isu publik berskala nasional. Untuk memahami langkah perusahaan dalam menangani situasi ini, digunakan model *Issues Management Process* yang dikemukakan Heath (2018), mencakup empat tahapan utama: identifikasi isu, analisis isu, strategi respons, serta implementasi dan evaluasi

Pertama, Tahap Identifikasi Isu (*Issue Identification*). Tahap awal dalam proses manajemen isu adalah mendeteksi secara dini potensi masalah yang dapat mengancam reputasi organisasi. PT Gudang Garam menunjukkan kesiapan yang baik dalam mengenali kemunculan isu PHK di media nasional. Ketika berita pertama kali menyebar pada awal September 2025, perusahaan segera mengambil tindakan cepat dengan mengeluarkan klarifikasi resmi pada 9 September 2025 melalui berbagai kanal media daring. Dalam pernyataannya, perusahaan menegaskan tidak terjadi PHK massal, melainkan pengakhiran kontrak kerja karena masa kerja telah selesai atau pegawai memasuki masa pensiun. Langkah ini menunjukkan kesadaran perusahaan terhadap pentingnya pengendalian narasi publik sejak tahap awal. Dengan melakukan klasifikasi secara cepat, manajemen berhasil mengantisipasi terbentuknya opini publik yang keliru. Darmasaputra (2017) menjelaskan bahwa deteksi dini terhadap potensi isu merupakan bentuk tanggung jawab sosial organisasi terhadap masyarakat. Ia menegaskan bahwa “organisasi yang mampu mengenali gejala isu lebih awal memiliki peluang lebih besar untuk mempertahankan reputasi dan mencegah terjadinya krisis.” Dalam kasus Gudang Garam, perusahaan secara proaktif memanfaatkan media formal sebagai sarana penyampaian klarifikasi sehingga publik memperoleh sumber informasi resmi yang terpercaya. Langkah identifikasi cepat ini juga menegaskan bahwa PT Gudang Garam memiliki sistem komunikasi internal yang berjalan efektif, di mana setiap potensi gangguan terhadap citra eksternal dapat segera direspons. Kesadaran terhadap potensi ancaman reputasi menjadi pondasi penting bagi penyusunan strategi komunikasi berikutnya secara lebih terarah dan sistematis.

Kedua, Tahap Analisis Isu (*Issue Analysis*). Setelah isu berhasil diidentifikasi, organisasi perlu melakukan analisis mendalam mengenai penyebab, konteks eksternal, serta pihak-pihak yang terlibat. Berdasarkan hasil kajian literatur (Ariani et al., 2024; Rizka et al., 2024), penyebab utama munculnya isu PHK Gudang Garam adalah penurunan kinerja keuangan akibat kenaikan tarif cukai hasil tembakau serta pergeseran perilaku konsumen. Data menunjukkan bahwa laba bersih perusahaan mengalami penurunan signifikan pada semester pertama tahun 2025, sementara biaya produksi meningkat lebih dari 12%. Kenaikan harga bahan baku, penurunan daya beli masyarakat, serta tren beralihnya konsumen ke produk rokok elektrik menjadi faktor yang menekan stabilitas bisnis perusahaan. Dalam kondisi tersebut, langkah efisiensi termasuk pengurangan tenaga kerja kontrak menjadi keputusan rasional demi menjaga keberlanjutan usaha. Namun, kebijakan rasional dari perspektif ekonomi tidak selalu diterima dengan cara yang sama oleh publik.

Dalam konteks sosial, pengurangan tenaga kerja, meski dilakukan sesuai ketentuan hukum, sering kali dianggap sebagai bentuk ketidakpedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Karena itu, isu PHK Gudang Garam tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga mengandung dimensi emosional dan moral di mata masyarakat. Dalam kerangka *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT) yang dikemukakan Coombs (2019), kasus ini tergolong dalam *accidental cluster*—yakni krisis yang muncul karena faktor eksternal dan bukan akibat pelanggaran etika perusahaan. Dalam tipe ini, tanggung jawab organisasi tergolong rendah, namun tetap diperlukan respons yang menonjolkan empati dan akuntabilitas sosial agar publik tidak menilai perusahaan mengabaikan dampak sosial dari kebijakannya. Analisis tersebut

memperlihatkan bahwa Gudang Garam menghadapi dua tantangan besar: menjelaskan kondisi ekonomi yang memaksa perusahaan melakukan efisiensi, serta menjaga relasi sosial dengan publik internal (pekerja) dan eksternal (masyarakat). Oleh karena itu, strategi komunikasi yang diterapkan harus mampu menyeimbangkan antara rasionalisasi ekonomi dan penyampaian empati sosial.

Ketiga, Tahap Strategi Respons (*Strategic Response*). Tahap ini merupakan inti dari proses manajemen isu, yaitu bagaimana organisasi merancang dan mengkomunikasikan pesan yang dapat meredakan ketegangan publik sekaligus mempertahankan reputasi. Dalam kasus Gudang Garam, strategi komunikasi yang dilakukan mencakup dua pendekatan utama, yaitu *diminish strategy* dan *bolstering strategy* (Coombs, 2019). (1) Strategi Klarifikasi Publik (*Diminish Strategy*). Langkah pertama yang diambil perusahaan adalah melakukan klarifikasi terbuka untuk menurunkan persepsi publik terhadap tanggung jawab perusahaan dalam isu PHK. Klarifikasi dilakukan melalui media nasional seperti CNBC Indonesia dan Metrotvnews.com, dengan pesan inti bahwa tidak ada PHK massal, melainkan pengakhiran hubungan kerja karena masa kontrak berakhir atau pegawai memasuki masa pensiun. Strategi ini sejalan dengan prinsip *factual transparency* dalam teori manajemen isu Heath (2018), di mana organisasi menyajikan fakta secara akurat agar publik tidak menarik kesimpulan yang keliru. (2) Strategi Penguatan Citra Sosial (*Bolstering Strategy*). Setelah klarifikasi disampaikan, perusahaan memperkuat citra positif dengan menonjolkan berbagai program tanggung jawab sosial (CSR).

Menurut penelitian Rahmawati & Sophia (2022), CSR Gudang Garam meliputi bantuan pendidikan, program kesehatan masyarakat, serta pemberdayaan ekonomi di wilayah Kediri dan sekitarnya. Melalui strategi ini, perusahaan berusaha menegaskan peran sosialnya sebagai entitas yang peduli terhadap pembangunan masyarakat. Upaya tersebut membantu menggeser perhatian publik dari isu PHK ke kontribusi positif yang telah dilakukan perusahaan. Selain kedua strategi tersebut, Gudang Garam juga menerapkan pendekatan *controlled communication* dengan memastikan setiap pernyataan publik disampaikan secara resmi dan konsisten oleh pihak berwenang. Pendekatan ini menjaga agar pesan perusahaan tidak kontradiktif dan tetap memiliki kredibilitas di mata publik. Meski strategi yang diterapkan cukup berhasil meredam eskalasi isu, langkah-langkah tersebut masih bersifat defensif dan belum sepenuhnya partisipatif. Artinya, perusahaan lebih fokus membela reputasi dan menjelaskan posisinya, namun belum sepenuhnya membuka ruang dialog bersama serikat pekerja maupun masyarakat.

Keempat, Tahap Implementasi dan Evaluasi (*Implementation and Evaluation*). Tahap terakhir dalam model Heath (2018) mencakup pelaksanaan dan penilaian efektivitas strategi komunikasi. Implementasi dilakukan melalui berbagai kanal media nasional dan digital, di mana perusahaan secara aktif menyampaikan klarifikasi dan memperkuat narasi positif mengenai tanggung jawab sosialnya. Hasil pengamatan terhadap pemberitaan menunjukkan bahwa intensitas berita negatif mengenai Gudang Garam mulai menurun setelah klarifikasi dipublikasikan. Tidak terdapat laporan mengenai aksi protes besar maupun konflik industrial lanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi perusahaan berhasil menekan eskalasi isu serta mencegah terjadinya krisis reputasi yang lebih serius.

Evaluasi efektivitas strategi komunikasi dapat dilihat dari tiga indikator utama (Heath, 2018): (1) Penurunan pemberitaan negatif, terlihat dari berkurangnya ekspos isu di media nasional. (2) Stabilitas reputasi perusahaan, di mana Gudang Garam tetap dipersepsikan sebagai perusahaan besar yang taat hukum dan memiliki komitmen sosial. (3) Penerimaan publik terhadap klarifikasi, yang ditunjukkan oleh berkurangnya komentar negatif dan meningkatnya pemberitaan bernada netral setelah pernyataan resmi dikeluarkan. Dengan demikian, hasil

evaluasi juga memperlihatkan masih adanya ruang perbaikan, khususnya dalam aspek komunikasi dua arah antara perusahaan dengan publik internal (pekerja) dan eksternal (masyarakat). Pendekatan yang lebih partisipatif, seperti mengadakan forum komunikasi antara manajemen dan serikat pekerja, dapat memperkuat rasa percaya serta menghindari kesalahpahaman di masa mendatang. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk memperkuat sistem pemantauan isu digital (*digital issue monitoring*). Di era media sosial, opini publik terbentuk dengan sangat cepat, bahkan sebelum klarifikasi resmi dirilis. Dengan membentuk tim khusus yang memantau percakapan daring secara real time, Gudang Garam dapat merespons isu lebih cepat serta mencegah penyebaran disinformasi yang berpotensi memperburuk reputasi perusahaan

Komunikasi Korporat dan Reputasi PT Gudang Garam Tbk

Salah satu ukuran utama keberhasilan manajemen isu dalam suatu organisasi adalah kemampuan menjaga reputasi serta kepercayaan publik. Dalam ranah komunikasi korporat, reputasi tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses komunikasi yang konsisten antara nilai-nilai organisasi, tindakan nyata, dan persepsi masyarakat (Steyn dalam Darmasaputra, 2017). Reputasi korporat menjadi aset yang amat penting karena berpengaruh terhadap legitimasi sosial, daya saing perusahaan, serta tingkat kepercayaan stakeholder terhadap keberlanjutan organisasi

Pada kasus PT Gudang Garam Tbk tahun 2025, munculnya isu pemutusan hubungan kerja (PHK) yang ramai diberitakan media menjadi ujian serius bagi reputasi yang telah dibangun selama puluhan tahun. Sebagai salah satu perusahaan rokok terbesar di Indonesia dengan sejarah panjang serta kontribusi signifikan bagi perekonomian nasional, Gudang Garam dikenal memiliki citra sebagai perusahaan stabil, loyal terhadap karyawan, dan berperan bagi kesejahteraan masyarakat sekitar. Namun, munculnya isu PHK tanpa penjelasan yang utuh berpotensi merusak citra tersebut, terutama bagi publik yang sensitif terhadap persoalan ketenagakerjaan

Dalam perspektif komunikasi korporat, reputasi merupakan hasil dari “komunikasi nilai” (*value communication*), yaitu kondisi di mana pesan yang disampaikan organisasi merefleksikan integritas serta konsistensi antara perkataan dan perbuatan (Steyn, 2009). Dalam konteks ini, PT Gudang Garam memperlihatkan upaya konkret mempertahankan nilai-nilai tersebut melalui strategi komunikasi yang berorientasi pada tanggung jawab sosial, kestabilan ekonomi, dan kesejahteraan pekerja.

Pertama, Strategi Komunikasi CSR sebagai Pilar Reputasi. Salah satu pendekatan utama yang digunakan Gudang Garam untuk menjaga reputasi publiknya adalah memperkuat komunikasi mengenai tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*). Melalui berbagai program sosial yang dijalankan selama bertahun-tahun, perusahaan menampilkan dirinya sebagai entitas korporasi yang memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan masyarakat lokal. Program CSR Gudang Garam berfokus pada tiga bidang utama, yaitu: (1) Pengembangan ekonomi lokal, dengan memberdayakan petani tembakau dan cengkeh sebagai bagian dari rantai pasok perusahaan. (2) Bidang pendidikan dan kesejahteraan keluarga pekerja, melalui pemberian beasiswa serta dukungan fasilitas pendidikan di wilayah Kediri. (3) Bidang kesehatan dan lingkungan, melalui dukungan terhadap kegiatan sosial berbasis komunitas dan program kesehatan masyarakat. Komunikasi mengenai program CSR ini secara strategis dimanfaatkan untuk memperkuat citra positif perusahaan di tengah maraknya isu PHK. Dengan menunjukkan bahwa Gudang Garam tetap berkomitmen menjalankan perannya bagi masyarakat meskipun sedang menghadapi tekanan ekonomi, perusahaan menegaskan identitasnya sebagai pelaku bisnis yang memiliki tanggung jawab sosial.

Penelitian Rahmawati dan Sophia (2022) menguatkan pandangan tersebut bahwa komunikasi CSR PT Gudang Garam berkontribusi besar dalam membangun persepsi positif publik, terutama saat perusahaan menghadapi isu sensitif seperti ketenagakerjaan. Program CSR yang berkesinambungan dan transparan dapat berfungsi sebagai *reputation buffer* penyangga reputasi yang melindungi perusahaan dari dampak negatif pemberitaan. Heath (2018) menegaskan bahwa CSR yang dikomunikasikan dengan efektif akan memperkuat *social legitimacy*, yakni penerimaan publik terhadap keberadaan organisasi sebagai bagian dari sistem sosial yang lebih luas. Dengan demikian, reputasi positif hasil komunikasi CSR dapat menjadi *social capital* atau modal sosial yang sangat berharga ketika organisasi menghadapi krisis atau tekanan isu publik.

Kedua, Konsistensi Pesan dan Kredibilitas Komunikasi. Keberhasilan komunikasi korporat tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh konsistensi serta kredibilitas pihak yang menyampaikannya. Dalam kasus Gudang Garam, seluruh pernyataan resmi perusahaan mengenai isu PHK disampaikan secara seragam oleh pejabat resmi melalui media nasional. Setiap pernyataan membawa tiga pesan kunci: (1) Tidak ada kebijakan PHK massal. (2) Pengakhiran kerja hanya berlaku bagi karyawan kontrak dan pensiunan. (3) Seluruh proses dilakukan sesuai ketentuan hukum ketenagakerjaan. Konsistensi ini memperlihatkan adanya koordinasi internal yang kuat antara manajemen dan tim komunikasi perusahaan. Coombs (2019) menyatakan bahwa kredibilitas organisasi dalam menghadapi krisis sangat dipengaruhi oleh konsistensi pesan dan keselarasan antara perkataan dan tindakan (*alignment between word and deed*). Jika organisasi menunjukkan pesan yang berubah-ubah, publik akan meragukan integritasnya. Gudang Garam tampaknya memahami prinsip tersebut dengan baik. Selain memberikan klarifikasi faktual, perusahaan juga menampilkan empati terhadap karyawan terdampak, memperkuat citra bahwa perusahaan beretika dan manusiawi. Pendekatan ini selaras dengan teori *responsible communication* dari Heath (2018), yang menekankan keseimbangan antara kepentingan organisasi dan kesejahteraan publik.

Ketiga, Pemanfaatan Media Digital sebagai Sarana Transparansi. Dalam era digital, media daring menjadi ruang utama pembentukan opini publik. Menurut Chaudhri (2016), organisasi modern harus menggunakan teknologi komunikasi untuk meningkatkan transparansi dan memperluas partisipasi publik. PT Gudang Garam menunjukkan adaptasi positif terhadap tren ini dengan mengoptimalkan situs web resmi serta kanal media sosial untuk menyebarkan informasi. Melalui laman resminya, perusahaan mempublikasikan laporan keberlanjutan, kegiatan CSR, dan klarifikasi terkait isu yang beredar, sehingga publik memperoleh informasi langsung dari sumber yang kredibel. Namun, efektivitas komunikasi digital tidak hanya ditentukan oleh keberadaan platform, tetapi juga oleh kecepatan serta interaktivitas respons. Dalam kasus Gudang Garam, meskipun klarifikasi telah disiarkan melalui kanal daring, terdapat jeda waktu antara munculnya isu di media sosial dan tanggapan resmi perusahaan. Keterlambatan ini membuka ruang bagi berkembangnya spekulasi serta narasi alternatif. Karena itu, perusahaan perlu memperkuat sistem *digital issue monitoring* atau pemantauan percakapan publik secara real time. Dengan adanya sistem ini, organisasi dapat mendeteksi potensi isu sejak dini dan memberikan respons cepat sebelum berkembang menjadi krisis. Hal ini sejalan dengan rekomendasi Fearn-Banks (2020) dalam *Crisis Communications: A Casebook Approach*, yang menekankan bahwa keberhasilan manajemen isu di era digital sangat bergantung pada kecepatan, ketepatan, dan empati dalam mengontrol arus informasi.

Keempat, Reputasi Korporat sebagai Modal Strategis. Reputasi tidak sekadar gambaran sementara hasil kampanye komunikasi, melainkan akumulasi kepercayaan publik terhadap

integritas organisasi. Heath (2018) menegaskan bahwa reputasi terbentuk dari interaksi jangka panjang antara organisasi dan para pemangku kepentingan, di mana konsistensi perilaku dan komunikasi menjadi tolok ukurnya. Bagi PT Gudang Garam, reputasi merupakan modal strategis penting yang menentukan loyalitas konsumen, dukungan pemerintah, dan penerimaan sosial. Selama puluhan tahun, perusahaan ini dikenal memiliki hubungan erat dengan masyarakat lokal, terutama petani tembakau dan cengkeh di Jawa Timur—sebuah bagian integral dari identitas sosial perusahaan. Isu PHK tahun 2025 menjadi ujian terhadap kekuatan reputasi tersebut. Respons cepat perusahaan disertai dengan penguatan komitmen sosial melalui program CSR menunjukkan bahwa reputasi yang telah dibangun lama berfungsi sebagai *reputational shield* atau pelindung citra dari potensi krisis. Namun, seperti yang diingatkan Coombs (2019), reputasi tidak dapat dijaga hanya melalui komunikasi satu arah. Untuk mempertahankan kepercayaan jangka panjang, organisasi perlu mengadopsi pola komunikasi yang dialogis dan partisipatif. Dengan melibatkan serikat pekerja, komunitas lokal, dan media, Gudang Garam dapat memperkuat rasa saling percaya dan memperlihatkan keterbukaan terhadap kritik serta masukan publik. Pendekatan partisipatif semacam ini bukan hanya memperkuat legitimasi sosial, tetapi juga meningkatkan citra perusahaan sebagai organisasi yang adaptif dan bertanggung jawab di tengah dinamika regulasi serta tantangan industri tembakau nasional.

Kelima, Sinergi antara Komunikasi, Etika, dan Keberlanjutan. Dalam menghadapi isu sensitif seperti PHK, etika komunikasi korporat menjadi aspek yang krusial. Komunikasi yang etis tidak hanya memastikan pesan disampaikan secara benar, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan emosionalnya. PT Gudang Garam memperlihatkan praktik komunikasi etis melalui sikap empati, keterbukaan, dan tanggung jawab dalam setiap pernyataannya. Selain itu, strategi komunikasi perusahaan juga terintegrasi dengan prinsip *sustainability communication*, yaitu penyampaian pesan yang tidak hanya bersifat reaktif terhadap isu, melainkan juga menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap pembangunan sosial dan lingkungan. Pendekatan ini memperlihatkan sinergi antara komunikasi, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan bisnis. Heath (2018) menegaskan bahwa keberhasilan komunikasi korporat terletak pada kemampuan organisasi menyampaikan nilai-nilai internalnya secara dapat diterima publik. Dalam kasus Gudang Garam, nilai-nilai tersebut meliputi stabilitas, kepedulian sosial, dan keberlanjutan ekonomi. Dengan menyatukan nilai-nilai tersebut dalam strategi komunikasinya, perusahaan tidak hanya mempertahankan reputasi, tetapi juga memperkuat posisi moralnya sebagai institusi yang memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat.

Keterkaitan Strategi dengan Teori Manajemen Isu

Temuan tulisan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi yang diterapkan oleh PT Gudang Garam selaras dengan teori manajemen isu yang dikemukakan Heath (2018) dan teori komunikasi krisis oleh Coombs (2019). Dalam prakteknya, perusahaan telah melakukan identifikasi isu sejak tahap awal pemberitaan, sebagaimana dijelaskan dalam konsep *Issue Identification* Heath, dengan melakukan klarifikasi cepat melalui media nasional guna mencegah eskalasi isu. Selanjutnya, analisis penyebab dan dampak dilakukan sesuai dengan tahap *Issue Analysis* untuk memahami tekanan eksternal seperti kenaikan cukai dan tuntutan efisiensi industri. Dalam merespons situasi krisis, PT Gudang Garam menerapkan strategi *Diminish* dan *Bolstering* dari Coombs (2019) dengan berupaya menurunkan tanggung jawab moral perusahaan serta memperkuat citra melalui kegiatan tanggung jawab sosial (CSR).

Tahap akhir berupa evaluasi dan pengawasan reputasi juga dilakukan melalui pemantauan pemberitaan dan persepsi publik, sejalan dengan konsep *Evaluation* Heath (2018). Secara keseluruhan, strategi komunikasi perusahaan sudah mencerminkan prinsip komunikasi strategis

yang direkomendasikan dalam teori, meskipun perlu ditingkatkan dalam aspek komunikasi dua arah dengan publik agar perusahaan tidak hanya bersikap reaktif terhadap media, tetapi juga proaktif dalam menjalin dialog dengan komunitas terdampak

Dampak Sosial dan Ekonomi dari Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi yang dijalankan oleh PT Gudang Garam tidak hanya berpengaruh pada citra perusahaan, tetapi juga membawa dampak terhadap kondisi sosial dan ekonomi masyarakat sekitar. Menurut Hidayah et al. (2023), restrukturisasi tenaga kerja di sektor manufaktur menyebabkan penurunan pendapatan rumah tangga serta menurunnya daya beli masyarakat lokal. Meskipun demikian, pelaksanaan program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang berfokus pada pemberdayaan masyarakat membantu meminimalkan dampak negatif tersebut. Melalui pelatihan keterampilan dan pemberian kompensasi yang layak bagi karyawan yang pensiun atau berakhir masa kontraknya, perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap nilai-nilai sosial. Dalam perspektif manajemen isu, langkah tersebut mencerminkan penerapan *corrective action* yang yakni bentuk nyata dari upaya perusahaan untuk memperbaiki keadaan dan mengurangi konsekuensi negatif dari kebijakan internalnya (Coombs, 2019)

Evaluasi Keberhasilan Strategi Manajemen Isu

Keberhasilan strategi manajemen isu yang diterapkan oleh PT Gudang Garam tercermin dalam tiga aspek utama. Pertama, dari sisi efektivitas komunikasi publik, perusahaan mampu melakukan klarifikasi secara cepat dan tegas melalui media massa sehingga berhasil mengendalikan narasi publik serta mencegah isu berkembang menjadi krisis reputasi. Kedua, komunikasi yang dijalankan menunjukkan konsistensi dengan nilai-nilai dasar perusahaan, khususnya tanggung jawab sosial dan integritas yang menjadi bagian penting dari budaya korporasi. Ketiga, dari aspek stabilitas reputasi, isu yang muncul tidak memberikan dampak signifikan terhadap kinerja saham maupun tingkat kepercayaan para pemangku kepentingan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi manajemen isu PT Gudang Garam tergolong efektif, meskipun masih diperlukan peningkatan dalam hal komunikasi dua arah dengan publik serta keterlibatan aktif karyawan dalam proses manajemen isu.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur dan analisis pemberitaan media, dapat disimpulkan bahwa kasus pemutusan hubungan kerja (PHK) PT Gudang Garam Tbk pada tahun 2025 berkembang dari persoalan internal perusahaan yang menjadi isu publik yang berpotensi mempengaruhi reputasi korporasi. Tekanan eksternal seperti kenaikan cukai hasil tembakau, penurunan daya beli masyarakat, serta maraknya rokok ilegal menjadi faktor utama yang melatarbelakangi kebijakan tersebut. Dalam perspektif teori manajemen isu dan *Situational Crisis Communication Theory* (SCCT), respons perusahaan menunjukkan kesesuaian dengan tahapan pengelolaan isu serta karakteristik krisis dalam kategori *accidental cluster*, dengan penerapan strategi diminish melalui klarifikasi informasi dan penguatan citra perusahaan.

Meskipun strategi yang diterapkan terbukti cukup efektif dalam meredam perkembangan isu dan mempertahankan citra perusahaan, PT Gudang Garam Tbk masih perlu melakukan penguatan dalam praktik komunikasi krisis. Upaya tersebut terutama berkaitan dengan peningkatan transparansi, kepekaan terhadap kondisi publik, serta keterlibatan aktif para pemangku kepentingan. Komunikasi dua arah yang lebih intens dengan karyawan dan masyarakat, disertai pemantauan isu secara berkelanjutan di media digital, menjadi langkah penting agar perusahaan mampu mengelola isu serupa secara lebih antisipatif dan berkesinambungan. Sementara itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan

kajian dengan memanfaatkan data primer, sehingga analisis mengenai strategi manajemen isu dan komunikasi krisis dapat dilakukan secara lebih mendalam dan menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Argenti, P. A. (2021). *Corporate communication* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Ariani, R. S., Ramadanthi, F. W., Ambarwati, H. C., & Pandin, M. Y. R. (2024). Pengaruh kenaikan cukai rokok terhadap kinerja perusahaan dan resistance finance: Studi kasus PT Gudang Garam Tbk. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 2(7), 31–37.
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi ke-4). Pustaka Pelajar.
- Darmasaputra, A. (2017). *Strategi komunikasi korporat PT Garam (Studi kasus program penyerapan garam rakyat di Madura)* [Skripsi, Universitas Brawijaya].
- Dikabarkan PHK massal, begini kinerja Gudang Garam (GGRM). (2025, September 7). *CNBC Indonesia*.
<https://www.cnbcindonesia.com/research/20250907073716-128-664738>
- Fearn-Banks, K. (2020). *Crisis communications: A casebook approach* (6th ed.). Routledge.
- Gudang Garam tepis kabar PHK massal: Karyawan pensiun-habis kontrak. (2025, September 9). *Metrotvnews.com*.
<https://www.metrotvnews.com/read/bD2CMz8L>
- Heath, R. L. (2018). *Issues management: Corporate public policymaking in an information society*. Sage Publications.
- Hidayah, S., Sukoco, B., & Nuraini, A. (2023). Dampak restrukturisasi tenaga kerja terhadap ekonomi lokal di sektor manufaktur. *Jurnal Manajemen Industri*, 9(2), 145–158.
- Isu Gudang Garam PHK massal saat laba susut, serikat buruh turun tangan. (2025, September 10). *Inilah.com*.
<https://www.inilah.com/phk-massal-gudang-garam>
- Kustiawan, W., Shaliha, F., Muharrifah, E., Hafizah, F., Asyaroh, S., & Siregar, R. A. (2024). Public relations dan manajemen isu. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 28734–28742.
- Rasyid, M. R. R., & Utami, M. (2022). Manajemen krisis PT Berkah Wong Cilik “Shabu Hachi” di masa pandemi COVID-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Sosial dan Informasi*, 8(2), 201–208.
<https://doi.org/10.52423/jikuho.v8i2.12>
- Simarmata, M. K., & Rasji. (2024). Analisis pemutusan hubungan kerja secara sepihak dengan perjanjian kerja kemitraan menurut hukum ketenagakerjaan. *Rawang Rencang: Jurnal Hukum Lex Generalis*, 5(5).
- Virginia, V. V., Nuha, N. A., & Sajidah, L. (2025). Strategi manajemen isu dan krisis dalam accidental cluster: Analisis strategi SCCT public relations PT Debindo Mitra Tama. *Jurnal Ilmu Komunikasi UHO: Jurnal Penelitian Kajian Ilmu Komunikasi dan Informasi*, 10(3), 496–512.
<https://doi.org/10.52423/jikuho.v10i3.1548>