



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perubahan bukanlah sesuatu yang mudah untuk dijalankan. Tidak hanya oleh individu, namun juga oleh perusahaan. Jangankan untuk menjalankan perubahan, suatu perusahaan bahkan sukar untuk menerimanya. Perputaran roda bisnis yang begitu dinamis serta tuntutan pasar yang kian tinggi, mengharuskan setiap perusahaan untuk menyejajarkan posisinya. Dan upaya menyamakan diri tersebut terhitung sulit, bahkan bagi perusahaan yang sudah lama berdiri.

Perubahan pun dapat berujung pada kegagalan maupun kesuksesan, tergantung dari sikap yang diambil oleh perusahaan. Resistensi dan penolakan mungkin saja muncul dan membuat keadaan semakin tidak terkendali. Maka dari itu, tidak ada cara lain untuk menangani perubahan, selain dengan bersikap fleksibel dan adaptif. Ini berarti apabila perusahaan ingin bertahan dalam persaingan bisnis, maka ia harus dapat menerima dan menyiasati perubahan tersebut sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan efektifitas usaha.

Salah satu perusahaan yang mengalami perubahan radikal adalah Garuda Indonesia. Di bawah kepemimpinan Abdulgani (Periode 1998 - 2002), maskapai penerbangan terkemuka Indonesia ini berhasil bangkit

dari keterpurukannya selepas pemerintahan Orde Baru. Penempatan Abdulgani di posisi puncak dikaitkan dengan persoalan keuangan Garuda Indonesia yang sangat kompleks, sehingga jabatan Direktur Utama saat itu dipercayakan kepada seorang bankir.<sup>1</sup>

Guna menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan, manajemen Garuda Indonesia mengusung program restrukturisasi sebagai upaya memulihkan kondisi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan menata seluruh aspek manajemen agar dapat terbentuk pola manajemen yang sehat, kuat dan mandiri, termasuk dalam menghadapi intervensi pihak luar.<sup>2</sup>

Salah satu perubahan yang terjadi adalah pada jasa yang dijual oleh maskapai penerbangan nasional ini. Langkah yang diusung oleh Abdulgani pada saat itu adalah mengubah konsep awal Garuda *For All*. Konsep ini dianggap merugikan perusahaan karena gagasan utamanya sebagai penerbangan untuk semua orang membuat manajemen lama mengurangi biaya operasional, yang mana hal ini mengakibatkan kualitas layanan semakin menurun dan berimbas pada anjloknya jumlah penumpang. Pada kasus ini, Abdulgani mengubah kebijakan *cost efficiency* menjadi *cost effectiveness*. Beliau menfokuskan bisnis Garuda Indonesia pada segmen *middle up*, sesuai dengan kelebihan yang dimiliki

---

<sup>1</sup> <http://iluni-feui.com/hal/berita/detail/286/abdulgani.html>, diakses pada 5 Agustus 2014.

<sup>2</sup> <http://regional.kompas.com/read/2010/07/26/03434870/Dua.Program.Restrukturisasi.di.Tubuh.Garuda>, diakses pada 5 Agustus 2014.

oleh Garuda, yaitu pesawat yang bagus, layanan yang prima dan penerbangan yang tepat waktu.<sup>3</sup>

Perubahan dalam internal Garuda Indonesia ini sendiri secara langsung berdampak pada budaya perusahaan yang ada di dalamnya. Demi menyukseskan program restrukturisasi, Garuda Indonesia melepaskan diri dari budaya bergantung pada pemerintah. Meski berstatus BUMN, Abdulgani menilai campur tangan dan intervensi pemerintah mengganggu kinerja perusahaan secara signifikan, terutama di era penerbangan global. Di bawah tampuk kepemimpinan baru, Garuda Indonesia berkembang menjadi perusahaan yang dapat berdiri sendiri.<sup>4</sup>

Di sektor energi, ada PT Pertamina Persero yang melakukan berbagai perubahan menanggapi persaingan ketat dengan perusahaan minyak tingkat internasional. Meninjau kinerja perseroan yang dinilai belum optimal, sejumlah pihak menganggap hal tersebut disebabkan oleh pimpinan Pertamina yang tidak pro perubahan. Maka dari itu, dilakukanlah pergantian kepemimpinan dari Arie Soemarno ke Karen Agustiawan, dengan niatan agar Direktur Utama Pertamina yang baru dapat membawa perusahaan pelat merah ini masuk ke kancah internasional.<sup>5</sup>

Keputusan Pertamina ini secara langsung berdampak pada implementasi budaya perusahaan oleh para karyawannya. Guna

<sup>3</sup> <http://swa.co.id/business-strategy/abdulgani-transformasi-merupakan-tanggungjawab-ceo>, diakses pada 5 Agustus 2014.

<sup>4</sup> <http://ugm.ac.id/id/berita/2494-bebas-dari-intervensi-pemerintah-kinerja-garuda-indonesia-meningkat>, diakses pada 5 Agustus 2014.

<sup>5</sup> <http://news.detik.com/read/2009/02/02/010754/1077759/10/dirut-pertamina-yang-baru-harus-pro-perubahan>, diakses pada 11 Agustus 2014.

mendukung visi baru, perusahaan milik negara ini melakukan transformasi budaya dengan internalisasi tata nilai 6C (*Clean, Competitive, Confident, Customer Focused, Commercial, dan Capable*). Perusahaan meyakini bahwa keberhasilan juga ditentukan oleh manusianya. Maka dari itu, transformasi yang terbaik adalah transformasi dari dalam diri sendiri.<sup>6</sup>

Agar transformasi tetap berjalan efektif, manajemen Pertamina secara rutin mengadakan *Organization Performance Profile (OPP) Survey*. Melalui survei ini, manajemen mengukur kondisi perusahaan yang sesungguhnya untuk dijadikan barometer perbaikan di masa mendatang. Pada 2013, *OPP Survey* ditujukan untuk mendiagnosa budaya perusahaan berdasarkan sembilan elemen kesehatan perusahaan.<sup>7</sup>

Dua kasus di atas adalah contoh perusahaan yang berhasil beradaptasi dengan perubahan yang ada dan menjadikan perubahan tersebut sebagai batu loncatan. Namun, tidak semua perusahaan bisa mengelola perubahan dengan baik, contohnya adalah Kodak, raksasa dunia fotografi yang akhirnya bangkrut karena tidak cakap dalam menyikapi perkembangan teknologi.

Para pengamat ekonomi menganalisa transformasi teknologi fotografi dari seluloid ke silikon (digital) sebagai penyebab ambruknya Kodak. Ironisnya, metamorfosa ini tersintesa dari laboratorium Kodak sendiri. Namun, manajemen Kodak memutuskan untuk tidak memasarkan

---

<sup>6</sup> <http://esq-news.com/2011/berita/07/06/transformasi-pertamina-berhasil-bila-6c-jadi-personal-value.html>, diakses pada 11 Agustus 2014.

<sup>7</sup> <http://publik.bumn.go.id/pertamina/berita/2408/Hanya.40.Menit.untuk.Sebuah.Perubahan>, diakses pada 11 Agustus 2014.

penemuannya ini. Tiga puluh tahun kemudian, tepatnya pada awal 2004, Kodak mengumumkan untuk menghentikan produksi kamera film dan beralih ke kamera digital. Keputusan ini datang sangat terlambat karena pasar telah dipenuhi oleh para pesaing dengan produk yang lebih unggul, yakni Canon, Nikon dan Sony. Kondisi ini diperparah dengan kemunculan *smartphone* dengan fitur kamera digital yang membuat posisi Kodak semakin terpuruk.<sup>8</sup>

Meski kini Kodak telah melakukan serangkaian perbaikan, kembalinya perusahaan berumur 130 tahun ini ke dalam industri global masih sangat diragukan. Direktur Manajer Conway Mackenzi, Lawrence Perkins, mengatakan kebangkrutan bisa membuat Kodak kembali dengan awalan baru, namun itu bukanlah perkara yang mudah. Kodak mungkin dapat bangkit kembali, tetapi tidak sebagai raksasa.<sup>9</sup>

Kejatuhan Kodak mengajarkan kepada dunia bahwa suatu perusahaan harus mau beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan yang senantiasa dinamis. Tidak hanya dalam hal menyusun strategi, namun juga dalam pengaplikasian budaya perusahaan yang dibuat sejalan dengan tren di masanya. Kodak terlalu angkuh untuk dapat mengakui bahwa semenjak kemunculan kamera digital, ia bukanlah lagi raksasa fotografi. Akibatnya ia dikalahkan oleh perusahaan-perusahaan fotografi asal Jepang yang lebih dahulu mempopulerkan kamera digital.

---

<sup>8</sup> <http://teknoliputan6.com/read/683570/restrukturasiselesai-kodak-selamat-dari-bangkrut>, diakses pada 5 Agustus 2014.

<sup>9</sup> <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/12/01/21/ly4vh6-mengapa-kodak-bangkrut-ikon-inovasi-tapi-lamban-bergerak>, diakses pada 5 Agustus 2014.

Mengacu pada tiga fakta empiris di atas, maka dapat dikatakan bahwa perubahan bukanlah suatu hal yang dapat dipandang sepele. Perusahaan harus cepat tanggap bahkan bersikap antisipatif dengan memperkirakan perubahan yang akan terjadi serta menyiapkan amunisi dalam menghadapi hal-hal tidak terduga di masa mendatang. Manajemen perubahan pun sesungguhnya lebih kompleks daripada yang dibayangkan. Di dalamnya terdapat unsur budaya perusahaan yang memiliki peran kuat dalam menentukan sukses atau gagalnya suatu perusahaan.

Budaya perusahaan merupakan norma atau nilai yang dianut bersama (*shared value*) dan menjadi dasar bertindak individu dalam organisasi. Budaya yang menyebabkan suatu strategi dapat dijalankan di satu perusahaan, sedangkan pada perusahaan lainnya strategi yang sama justru tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

Apabila mencermati contoh kasus yang telah dipaparkan di atas, maka terdapat benang merah yang menghubungkan antara fenomena perubahan dengan budaya perusahaan. Dinamika bisnis tidak hanya menuntut perusahaan untuk memikirkan strategi dalam mempertahankan keberlangsungan usaha, namun juga mengharuskan manajemen perusahaan untuk meninjau kembali apakah budaya yang selama ini dianut masih sesuai dengan perkembangan jaman. Adalah sah bagi suatu perusahaan untuk mengubah, mengganti, meleburkan ataupun

mempertahankan budaya perusahaan agar berjalan seirama dengan peralihan tren industri, serta mendukung pelaksanaan strategi kerja.

Mengingat budaya perusahaan memiliki pengaruh yang kuat dalam menunjang pelaksanaan strategi manajemen perubahan di suatu perusahaan, begitu pula halnya budaya akan mempengaruhi perilaku seluruh anggota. Perilaku karyawan yang selaras dengan budaya perusahaan tentunya akan mempermudah proses pengimplementasian strategi. Sebaliknya, tindakan karyawan yang bertentangan terhadap budaya perusahaan akan menimbulkan berbagai hambatan dan kesulitan.<sup>10</sup>

Pada titik ini hubungan antara manajemen perubahan dan budaya perusahaan pun semakin jelas. Menilik ikatan kuat diantara keduanya, maka manajemen disarankan untuk melakukan analisa mendalam untuk menilai kesesuaian antara perkembangan bisnis dengan budaya perusahaan yang dianut, sehingga pada akhirnya budaya tersebut mampu memberikan dukungan yang optimal dalam penerapan strategi kerja jangka pendek maupun jangka panjang.

PT Elnusa Tbk, seperti halnya Garuda Indonesia, Pertamina dan Kodak, juga melalui proses yang tidak mudah selama menghadapi perubahan. Manajemen puncak yang dipimpin oleh Elia Massa Manik (Direktur Utama periode Juli 2010 – Mei 2014) menjalani serangkaian

---

<sup>10</sup> [http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma5309/fproses\\_certoc.htm](http://www.ut.ac.id/html/suplemen/ekma5309/fproses_certoc.htm), diakses pada 5 Agustus 2014.

manajemen perubahan sebagai langkah strategis sebagai respon terhadap perkembangan industri minyak dan gas.

Pada 9 September 2013, bertepatan dengan HUT ke-44, PT Elnusa Tbk melakukan peluncuran logo dan identitas baru perusahaan sebagai simbolisasi perubahan visi misi dan tekad manajemen perusahaan untuk bertransformasi dari *Oil & Gas Services Company* menjadi *The Trusted Energy Services Company*.<sup>11</sup> Hal ini ditandai dengan ekspansi bisnis PT Elnusa Tbk yang tidak hanya berfokus di sektor jasa hulu minyak dan gas, namun kini mulai merambah bidang transportasi, energi terbarukan, panas bumi, dan survei seismik.<sup>12</sup>

Perubahan visi ini merupakan salah satu strategi bisnis PT Elnusa Tbk, melihat masa depan bisnis migas yang perlahan mulai redup. Hal ini tampak jelas dari kondisi cadangan minyak bumi yang semakin menurun akibat proses produksi yang berkepanjangan. Badan Pelaksana Kegiatan Hulu Usaha Minyak dan Gas Bumi (BP Migas) atau sekarang lebih dikenal dengan sebutan Satuan Kerja Khusus Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi (SKK Migas) menyatakan bahwa cadangan minyak bumi Indonesia berkurang sebesar 8% setiap tahunnya. Dengan cadangan minyak yang ada pada saat ini, diperkirakan hanya dapat mencukupi kebutuhan masyarakat dalam kurun waktu 12 tahun.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> <http://www.elnusa.co.id/wp-content/uploads/2013/09/Press-Release-HUT-Ke-44-ELNUSA-Luncurkan-Logo-Baru-Perusahaan-09-September-2013-sp-zi-MM.pdf>, diakses pada 11 Maret 2014.

<sup>12</sup> <http://www.republika.co.id/berita/koran/news-update/13/06/20/mop6dq-elnusa-perluas-cakupan-bisnis-garapan>, diakses pada 11 Maret 2014.

<sup>13</sup> <http://oto.detik.com/read/2012/01/07/103415/1809229/1034/cadangan-minyak-ri-berkurang-8-tiap-tahun?od771104bcj>, diakses pada 11 Maret 2014.

Atas dasar tersebut, Direktur Utama PT Pertamina (Persero), Karen Agustiawan, menyerukan agar Indonesia mengurangi kebergantungan terhadap minyak dan mulai beralih pada sumber energi alternatif seperti gas alam, gas non konvensional, dan energi terbarukan. Apalagi hal ini didukung dengan fakta bahwa cadangan sumber energi alternatif di Indonesia masih sangat menjanjikan.<sup>14</sup>

Setali tiga uang dengan pernyataan di atas, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono pun mendorong agar pengusaha dapat melakukan pengembangan energi alternatif secara optimal. Hal ini mengingat sektor energi memiliki hubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Jika perkiraan jumlah penduduk dunia pada tahun 2045 meningkat menjadi 9 miliar jiwa, maka diperlukan tambahan energi sebesar 60-70 persen.<sup>15</sup>

Kini, dengan cakupan usaha yang lebih luas serta pengembangan bisnis baru di bidang jasa energi, Elia Massa, optimis perusahaan akan mendapatkan *sustainable income* dalam jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang jitu, Elia Massa bahkan berani menargetkan perusahaan mampu menghimpun laba bersih sebesar Rp500 miliar pada tahun 2017.<sup>16</sup> Hal ini tentunya perlu dibarengi dengan kompetensi internal perusahaan yang penuh dengan integritas, serta implementasi budaya perusahaan yang nyata tanpa kompromi.

<sup>14</sup> <http://www.jaringnews.com/ekonomi/sektor-riil/38382/ini-himbauan-dirut-pertamina-saat-cadangan-minyak-terus-berkurang>, diakses pada 11 Maret 2014.

<sup>15</sup> <http://id.berita.yahoo.com/presiden-peluang-bisnis-pangan-dan-energi-cerah-084627027--finance.html>, diakses pada 11 Maret 2014.

<sup>16</sup> <http://swa.co.id/business-strategy/management/turnaround-elnusa-hasilkan-keuntungan-rp-1236-miliar>, diakses pada 11 Maret 2014.

Selesai dengan rumusan strategi bisnis, pekerjaan manajemen PT Elnusa Tbk berlanjut pada persoalan budaya perusahaan. Pada tahap ini, perusahaan perlu menganalisis kesesuaian antara strategi yang telah ditetapkan dengan budaya perusahaan. Singkatnya, PT Elnusa Tbk menemukan bahwa terdapat praktik budaya perusahaan yang lemah disertai dengan menjamurnya budaya-budaya kerja yang destruktif.

Pertengahan Mei 2011, Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) PT Elnusa Tbk tampak berjalan normal. Namun, kala itu para pimpinan di tingkat manajemen sebenarnya sedang dipusingkan dengan perkara pembagian keuntungan bersama para pemegang saham. Kewajiban membagikan dividen sebesar Rp19,17 miliar atau 30 persen dari keuntungan bersih tersebut terhalang oleh kasus hilangnya dana deposito perusahaan sebesar Rp111 miliar di Bank Mega. Tragisnya, pelaku melibatkan orang dalam perusahaan, yakni mantan direktur keuangan. (Elnusa *Turnaround*, 2014: 2).

Kasus hilangnya dana deposito PT Elnusa Tbk hanyalah puncak dari gunung es. Selanjutnya, tersingkap bahwa manajemen lama PT Elnusa Tbk hobi menjual aset korporasi demi menutupi kinerja perusahaan yang buruk. Menjual aset digunakan sebagai trik agar di atas kertas seolah-olah kinerja keuangan masih untung. Targetnya adalah membuat pemegang saham tetap tersenyum dengan pembagian dividen (Elnusa *Turnaround*, 2014: 27).

Aksi Korporasi	Tahun	Nilai Transaksi (dalam miliar rupiah)
Penjualan tanah perusahaan seluas 17,7 hektar berikut dermaga yang terletak di Kupang Barat, Provinsi Nusa Tenggara Timur.	2008	32
Divestasi 12% saham di Patra Nusa Data	2008	12
Divestasi Infomedia Nusantara	2009	598
Divestasi Jabar Energi	2009	1
Divestasi Elnusa Tristar Ramba Ltd	2010	9
Divestasi Elnusa Bangkanai Energy Ltd	2010	102
Divestasi Elnusa Chariot International	2011	54

Tabel 1.1 Data penjualan aset perusahaan

Sumber: Elnusa *Turnaround* (2014: 17)

Bocornya keuangan perusahaan tidak hanya terjadi di sektor hilir, melainkan juga di hulu. Hal ini nampak pada penerbitan *Fixed Rate Notes* (FRN) senilai US\$50 juta dengan bunga 8,98 persen per tahun. Padahal perusahaan migas nasional lainnya menerbitkan obligasi dengan jumlah yang sama, namun dengan suku bunga yang lebih rendah, yakni 6,05 persen. (Elnusa *Turnaround*, 2014: 34).

Hal ini memperlihatkan manajemen lama PT Elnusa Tbk begitu murah hati, sehingga memberikan imbalan besar melalui suku bunga yang tinggi. Kemurahan lain juga terungkap dari biaya penerbitan atau biaya agen sebesar US\$1,6 juta. Jadi, dari US\$50 juta kewajiban yang tertera pada surat pengakuan, perusahaan hanya menerima sebesar US\$48,4 juta. Dari sisi keuangan, tentu ini kebijakan hulu yang sulit untuk dipahami.

"Entahlah apa yang dipikirkan manajemen pada waktu itu. Saya pun *gak* jelas," papar Elia Massa (Elnusa *Turnaround*, 2014: 40).

Tidak hanya bermasalah di kantor pusat, proyek besar PT Elnusa Tbk di tanah Papua Barat pun berubah menjadi bencana. Dari keuntungan menggiurkan bernilai US\$30 juta, berbalik menjadi potensi kerugian hingga Rp90 miliar, dikarenakan keterlambatan pelaksanaan perizinan dan lokasi yang sangat terpencil. Intinya pelaksanaan proyek jutaan dolar ini bermasalah lantaran dilakukan dengan asal-asalan. Akibat minimnya pengawasan dan pengawalan terhadap proyek, membuat tim di lapangan bergerak semaunya.

Bagi PT Elnusa Tbk, pepatah sudah jatuh tertimpa tangga tidak cukup untuk menggambarkan buruknya peruntungan perusahaan. Salah satu pekerja dari proyek Ginaya di Sumatera Selatan mengalami kecelakaan dan nyawanya tidak tertolong. Dalam dunia migas, tragedi ini disebut *fatality* atau kecelakaan yang bersifat fatal. Tentunya peristiwa ini menyulitkan posisi perusahaan karena PT Elnusa Tbk terancam kehilangan kontrak kerja selama satu tahun (Elnusa *Turnaround*, 2014: 50).

Terkait dengan rapuhnya kondisi perusahaan di segala lini semakin meyakinkan Elia Massa bahwa ada persoalan serius pada sumber daya manusia di perusahaan. Apalagi, tentu saja soal keuangan hanyalah sebatas angka-angka tidak bermakna tanpa ada manusia di baliknya. Hal ini jelas terpampang pada wajah manajemen lama PT Elnusa Tbk yang

melakukan praktik korupsi, memanipulasi kondisi keuangan, kebijakan finansial yang tidak berpihak pada perusahaan, pelaksanaan proyek yang asal-asalan, serta tingginya angka kecelakaan kerja. Maka dari itu, unsur manusia tidak ditempatkan dalam daftar ke sekian pada proses pembenahan yang dilakukan manajemen PT Elnusa Tbk. Secara simultan, sumber daya manusia ditata kembali.

Perbaikan besar-besaran yang terkesan radikal ini, dilakukan karena sebagian besar karyawan PT Elnusa Tbk, baik tingkat manajemen maupun non-manajemen, yang berada di kantor pusat maupun daerah operasi, tidak mempraktikkan budaya perusahaan di dalam aktivitas kerjanya sehari-hari. Aktivitas kerja karyawan didominasi oleh budaya masa lalu yang berbenturan dengan nilai dan prinsip yang dianut perusahaan. Padahal sesungguhnya budaya perusahaan telah dicanangkan sejak tahun 2008 dan sepatutnya mewarnai praktik kerja internal PT Elnusa Tbk. Namun pada kenyataannya, budaya tersebut hanya dianggap sebagai slogan tanpa makna.

Perlu dijabarkan bahwa PT Elnusa Tbk menganut nilai *clean*, *respectful* dan *synergy*. *Clean* berarti nilai integritas yang tidak dapat dikompromikan atau dinegosiasikan lagi, oleh karena integritas yang tinggi, kepentingan perusahaan menjadi prioritas utama. *Respectful* berarti dapat diandalkan atau cerminan dari budaya profesionalisme. Sementara *synergy* adalah jalinan kerjasama yang berlangsung atas dasar ketulusan

dan merupakan hasil akhir dari praktik *clean* dan *respectful*.<sup>17</sup> Selain itu, PT Elnusa Tbk juga mengamalkan tiga semangat atau prinsip bekerja, yaitu *operation excellence*, *personal ethos* dan *management style*. Nilai dan prinsip ini menjadi kesatuan yang membentuk budaya perusahaan.

Sementara budaya masa lalu yang merusak antara lain adalah: (1) membentuk kelompok sesuai kasta; (2) lingkup tanggung jawab level manajemen terkotak-kotak; (3) menganut adat ketimuran *eweuh pakewuh* atau rasa segan yang berlebihan; (4) gemar bergosip; (5) senang tinggal berlama-lama di zona nyaman; (6) sombong dan tinggi hati; (7) menyalahkan orang lain atas kekacauan yang terjadi; (8) malu untuk bertanya atau berkonsultasi, namun tidak segan melakukan kekeliruan, serta (9) memiliki paradigma bahwa pemimpin adalah raja yang harus selalu dilayani.

Untuk itu, ketika bergabung dalam PT Elnusa Tbk dan melakukan serangkaian pembenahan radikal, Elia Massa tidak serta merta mengganti budaya perusahaan karena dinilai masih baik dan relevan dengan bisnis yang digeluti perusahaan. Sebaliknya, Elia Massa berusaha memperkuat budaya perusahaan melalui serangkaian program internal di tahun 2013. Program penguatan budaya disusun agar setiap nilai dan prinsip yang dianut oleh perusahaan dapat terinternalisasikan atau mengakar kuat dalam diri karyawan PT Elnusa Tbk. Elia Massa beserta jajaran

---

<sup>17</sup> <http://www.elnusa.co.id/corporate-info/vision-mission-value/>, diakses pada 11 Maret 2014.

manajemen pun berharap budaya perusahaan dapat dipahami secara nyata dan meresap hingga ke level karyawan terbawah sekalipun.

Sebagai perusahaan penyedia jasa migas, sesungguhnya sumber daya manusia menjadi modal utama bisnis PT Elnusa Tbk. Dengan pangsa pasar sebesar 4% dan jumlah pemain sektor energi yang terbatas, pencapaian visi PT Elnusa Tbk amat bergantung pada kompetensi manusia di dalamnya. Namun, visi perusahaan belum dapat tercapai secara optimal apabila karyawan belum terintegrasi dalam satu budaya yang kuat, yakni seluruh komponen perusahaan, tanpa terkecuali, mengamalkan nilai yang telah ditetapkan bersama sebagai sebuah budaya dengan komitmen yang tinggi.<sup>18</sup>

Erry Riyana Hardjapamekas, Pimpinan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) Periode 2003-2007, menyatakan bahwa integritas adalah aset tidak berwujud dalam perusahaan. Pimpinan dan karyawan yang memiliki integritas tinggi akan mempercepat gerak perusahaan dalam mencapai tujuannya. Elvera N. Makki, *Deputy Director Corporate Communication & Public Affairs* Mercedes-Benz Indonesia pun sependapat, bahwa integritaslah yang membuat perusahaan dapat bertahan lama dan terus dipercaya oleh publiknya.<sup>19</sup>

Pentingnya implementasi budaya dalam upaya pencapaian visi perusahaan ini pun diperteguh oleh Windy Fitri Astuti dan Ike Devi

---

<sup>18</sup> <http://www.aimsconsultants.com/news/articles/6-memanfaatkan-budaya-perusahaan>, diakses pada 11 Maret 2014.

<sup>19</sup> <http://female.kompas.com/read/2013/05/02/12273691/Mau.Sukses.Harus.Punya.Integritas>, diakses pada 11 Maret 2014.

Sulistyaningtyas. Dalam jurnal berjudul "Strategi Sosialisasi Budaya Organisasi kepada Karyawan PT Astra International Tbk Honda Sales Office Region Yogyakarta" (2013: 2), Windy Fitri dan Ike Devi menyatakan bahwa perilaku para anggota menentukan perkembangan organisasi ke depannya. Sementara perilaku tersebut memiliki korelasi langsung dengan budaya yang ditanamkan di dalam lingkungan organisasi.

Untuk dapat meraih kesuksesan dan mencapai visi perusahaan sebagai *The Trusted Energy Services Company* secara maksimal, PT Elnusa Tbk perlu memperkuat implementasi budaya perusahaan. Untuk itu, maka dibutuhkan strategi komunikasi internal yang efektif antara PT Elnusa Tbk kepada masing-masing karyawan. Upaya komunikasi internal diharapkan mampu membuat setiap karyawan tidak hanya memiliki aspek kognitif terkait dengan budaya perusahaan, namun juga memenuhi aspek afektif dan konatif.

Dwi Irawati dalam jurnalnya berjudul "Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi" (2009: 2) mengemukakan bahwa budaya organisasi akan dapat dipahami dan disambut dengan baik oleh para anggota di dalamnya apabila terdapat kesesuaian atau kecocokan di antara keduanya, yakni antara budaya yang berkembang dalam organisasi dan budaya yang tumbuh dalam tiap diri individu. Salah satu cara untuk mewujudkan kesesuaian tersebut adalah melalui proses sosialisasi budaya organisasi.

Serupa dengan pernyataan Dwi Irawati, Antonius Atosökhi Gea dalam jurnal "Pentingnya Penghayatan Budaya Perusahaan dalam Usaha Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan" (2005: 146), pun menerangkan bahwa budaya perusahaan memiliki kekuatan dalam mengarahkan kelangsungan hidup perusahaan dan memberi identitas khas. Agar hal ini dapat terwujud, perlu dilakukan sosialisasi budaya perusahaan hingga budaya terinternalisasi dalam diri para anggotanya.

Salah satu fungsi yang bertanggung jawab atas terjalannya komunikasi yang efektif antara PT Elnusa Tbk dengan para karyawannya adalah komunikasi internal. Fungsi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dibawah langsung oleh *corporate secretary* dan memiliki akses langsung dengan jajaran direksi. *Corporate secretary* bertugas untuk membina hubungan baik, menjamin ketersediaan informasi, memastikan kelancaran komunikasi, serta menjadi penghubung antara perusahaan dengan seluruh pemangku kepentingan.

Secara sederhana, komunikasi internal berarti komunikasi dengan karyawan di dalam perusahaan. Paul Argenti (2009: 60) menjelaskan "*internal communication is a collaborative effort between the corporate communication and human resources departments, as it covers topics from employess benefit packages to the company's strategic objectives.*" Pengertian Argenti diperkuat oleh pemikiran van Riel (2007: 188) yang mendefinisikan komunikasi internal sebagai sebuah grup yang bertanggung jawab atas komunikasi dengan karyawan.

Kalla (2005) dalam Antonio Ragusa (2010: 7) menyebutkan "*internal communication as all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization.*" Sementara Antonio Ragusa mengungkapkan definisi komunikasi internal dari perspektifnya sendiri, yaitu "*internal communication as the specific process of the exchange of message between management and employees of a company, also through the aid of a dedicated internal communication department*".

Keseluruhan pengertian di atas sesungguhnya menjelaskan peran penting komunikasi internal dalam menghasilkan produk komunikasi demi terciptanya hubungan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan internal. Dalam kasus ini, komunikasi internal PT Elnusa Tbk berperan menjalin komunikasi dengan para karyawannya agar budaya perusahaan dapat terinternalisasikan secara sempurna dalam diri setiap individu. Sehingga pada kesudahannya, visi perusahaan untuk menjadi perusahaan jasa energi terpercaya bukanlah angan semata, namun menjadi kenyataan.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan, hal ini mengingat betapa pentingnya budaya perusahaan sebagai dasar yang kokoh dalam menggenapi visi perusahaan sebagai *The Trusted Energy Services Company*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada butir latar belakang, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berlandaskan pada rumusan masalah yang telah ditetapkan di atas, dengan demikian tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini berguna memberikan kontribusi positif pada dunia akademis, terutama dalam konteks komunikasi internal dan budaya perusahaan. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi para akademisi yang melakukan penelitian serupa.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini dapat menjadi acuan atau masukan bagi para praktisi yang tengah menjalankan strategi komunikasi internal demi memperkuat penghayatan karyawan terhadap budaya perusahaan.