



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 II

TINJAUAN LITERATUR DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Guna menghindari kesamaan topik dan subjek penelitian, serta untuk memastikan penelitian yang peneliti lakukan adalah benar-benar baru dan belum pernah diteliti sebelumnya, maka peneliti membahas tiga penelitian terdahulu yang juga terkait dengan strategi komunikasi internal dalam upaya menanamkan budaya perusahaan kepada para karyawan.

Penelitian pertama berjudul "Analisis Peran Departemen *Corporate Communication* dalam Melakukan Sosialisasi Nilai Perusahaan melalui Buletin Internal Perusahaan". Penelitian dilakukan pada tahun 2012 oleh Cendera Rizky Anugrah Bangun. Peneliti adalah mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Departemen Ilmu Komunikasi, Universitas Indonesia, Depok.

Penelitian dilatarbelakangi oleh keunikan strategi komunikasi PT Darya-Varia Laboratoria Tbk yang lebih menekankan komunikasi internal daripada komunikasi eksternal. Berbeda dengan para kompetitor PT Darya-Varia Laboratoria Tbk yang justru lebih mengedepankan komunikasi eksternal untuk memperkuat pengenalan publik akan produk mereka. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan

departemen *corporate communication* dalam melakukan sosialisasi nilai perusahaan terhadap karyawannya.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan tiga jenis teknik, yakni wawancara mendalam, observasi langsung dan dokumen tertulis. Subjek dari penelitian adalah departemen *corporate communication* PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi data atau melihat masalah dari berbagai perspektif.

Di akhir pelaksanaan penelitian, peneliti memaparkan poin-poin penting sebagai hasil temuan. Pertama, departemen *corporate communication* selaku komunikator telah membantu proses sosialisasi nilai perusahaan dalam menciptakan kesadaran identitas perusahaan bagi para karyawan. Kedua, sosialisasi nilai perlu menggunakan media komunikasi internal secara konsisten. Ketiga, perbedaan latar belakang sosial dan tingkat pendidikan khalayak menjadi kendala yang cukup menghambat sosialisasi nilai perusahaan, sehingga isi pesan tidak dapat dicerna secara sempurna.

Ada beberapa hal yang membedakan penelitian Cendera Rizky dengan penelitian yang peneliti lakukan. Pertama, Cendera Rizky meneliti peran departemen *corporate communication* PT Darya-Varia Laboratoria Tbk, sedangkan peneliti meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk. Kedua, peneliti meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk

dalam cakupan yang lebih luas, yakni mencakup seluruh media atau saluran pesan yang digunakan. Sementara penelitian Cendera Rizky hanya berfokus pada penggunaan media buletin internal sebagai saluran sosialisasi nilai perusahaan.

Penelitian kedua berjudul “Fungsi *Corporate Communication* PT Freeport Indonesia dalam Mensosialisasikan Peraturan Kerja Karyawan”. Penelitian ini ditulis pada tahun 2011 oleh Ayu Rachmawati. Ayu Rachmawati adalah mahasiswa Fakultas Ilmu Komunikasi, Bidang Studi *Public Relations*, Universitas Mercu Buana, Jakarta.

Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah kedudukan *corporate communication* yang penting dan strategis dalam menyebarluaskan peraturan kerja melalui kegiatan sosialisasi kepada seluruh karyawan. Hal ini mengingat peraturan kerja sebagai suatu kumpulan aturan yang dibuat untuk menciptakan suatu keteraturan dan keselarasan kerja antara para pimpinan dan karyawannya. Dengan terciptanya kedisiplinan kerja, maka suasana kerja akan menjadi harmonis dan kondusif sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan dari penelitian ini sendiri adalah untuk mengetahui fungsi-fungsi yang telah dilakukan *corporate communication* PT Freeport Indonesia dalam mensosialisasikan peraturan kerja kepada para karyawan di kantor PTFI Jakarta periode Agustus 2009 sampai dengan April 2010.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, pengamatan langsung dan studi dokumen. Penelitian ini difokuskan kepada fungsi *corporate communication* menurut Bertrand R. Canfield serta fungsi *corporate communication* menurut Cutlip dan Center.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *corporate communication* PT Freeport Indonesia berfungsi dalam penyediaan informasi, memotivasi serta mendidik para karyawan dalam penerapan peraturan kerja. Dalam kasus ini, fungsi *corporate communication* bertugas untuk mensosialisasikan pelaksanaan peraturan kerja dan program internal yang telah disusun terlebih dahulu oleh bagian *quality of life* yang berada di bawah naungan *human resources department* (HRD).

Terdapat dua butir hal yang membedakan penelitian milik Ayu Rachmawati dengan penelitian yang peneliti angkat. Pertama, Ayu Rachmawati meneliti fungsi *corporate communication* PT Freeport Indonesia, sedangkan peneliti meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk. Kedua, Ayu Rachmawati memfokuskan penelitiannya pada fungsi *corporate communication* menurut Bertrand R. Canfield dan Cutlip dan Center, sementara penelitian yang peneliti angkat berfokus pada konsep *corporate communication planning* yang dicetuskan oleh Joep Cornelissen.

Penelitian ketiga berjudul "Program Sosialisasi Internal dalam Proses *Re-Branding* (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Program

Sosialisasi Internal dalam Proses *Re-Branding* oleh *Corporate Communication* dan *Brand Standardization Department* di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Pusat". Penelitian disusun pada 2009 oleh Diendha Ayo Larasati P.Y yang merupakan mahasiswa Jurusan Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.

Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah dibutuhkannya program sosialisasi internal yang matang oleh PT Bank Mandiri (Persero) Tbk yang tengah melaksanakan proses *re-branding*. Hal ini dimaksudkan agar para karyawan dapat berperan aktif di dalam proses *re-branding* sehingga mampu membentuk *brand image* dan *brand awareness* yang kuat terhadap perusahaan.

Penelitian berjenis kualitatif dan bersifat deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen yang terkait dengan tema penelitian. Validitas data diuji dengan menggunakan teknik triangulasi data.

Dari hasil temuan, dapat diketahui bahwa *corporate communication* membentuk *team project transformations* yang melaksanakan program sosialisasi internal. Program ini kemudian diteruskan oleh *brand standardization department* yang diimplementasikan melalui program sosialisasi "Pegawai Teladan dan *Frontliner* Terbaik 2007" serta "*Culture Excellence Award* 2007".

Hal yang membedakan penelitian milik Diendha Ayoë dengan penelitian yang peneliti lakukan terdapat pada topik utama yang diteliti. Diendha Ayoë meneliti program sosialisasi internal yang merupakan turunan dari strategi *corporate communication* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. Sedangkan peneliti secara langsung meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk yang kemudian terbagi ke dalam program-program komunikasi yang lebih spesifik.

Berdasarkan tiga penelitian terdahulu yang telah dipaparkan secara lengkap di atas, maka peneliti menyajikan tabel di bawah berikut sebagai pembeda antara penelitian yang telah terlebih dahulu dilaksanakan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti.

Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Metodologi Penelitian	Teori atau Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
Cendera Rizky Anugrah Bangun (Universitas Indonesia, 2012)	Analisis Peran Departemen <i>Corporate Communication</i> dalam Melakukan Sosialisasi Nilai Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. ➤ Pengumpulan data dilakukan dengan tiga jenis teknik, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konsep <i>corporate communication</i> oleh Van Riel 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Departemen <i>corporate communication</i> selaku komunikator telah membantu proses sosialisasi nilai perusahaan dalam

	<p>melalui Buletin Internal Perusahaan</p>	<p>yakni wawancara mendalam, observasi langsung dan dokumen tertulis.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Subjek dari penelitian adalah departemen <i>corporate communication</i> PT Darya-Varia Laboratoria Tbk. ➤ Untuk menguji keabsahan data, peneliti menggunakan triangulasi data atau melihat masalah dari berbagai perspektif. 		<p>menciptakan kesadaran identitas perusahaan bagi para karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sosialisasi nilai perlu menggunakan media komunikasi internal secara konsisten. ➤ Perbedaan latar belakang sosial dan tingkat pendidikan khalayak menjadi kendala yang cukup menghambat sosialisasi nilai perusahaan, sehingga isi pesan tidak dapat dicerna secara sempurna.
--	--	---	--	--

<p>Ayu Rachmawati (Universitas Mercu Buana, 2011)</p>	<p>Fungsi <i>Corporate Communication</i> PT Freeport Indonesia dalam Mensosialisasikan Peraturan Kerja Karyawan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif. ➤ Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, pengamatan langsung dan studi dokumen. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fungsi <i>corporate communication</i> menurut Bertrand R. Canfield serta fungsi <i>corporate communication</i> menurut Cutlip dan Center. 	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>corporate communication</i> PT Freeport Indonesia berfungsi dalam penyediaan informasi, memotivasi serta mendidik para karyawan dalam penerapan peraturan kerja. Dalam kasus ini, fungsi <i>corporate communication</i> bertugas untuk mensosialisasikan pelaksanaan peraturan kerja dan program internal yang telah disusun terlebih dahulu oleh bagian <i>quality of life</i> yang berada di bawah naungan <i>human resources department</i> (HRD).</p>
---	---	---	---	--

<p>Diendha Ayoe Larasati P.Y (Universitas Sebelas Maret, 2009)</p>	<p>Program Sosialisasi Internal dalam Proses <i>Re-Branding</i> (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Program Sosialisasi Internal dalam Proses <i>Re-Branding</i> oleh <i>Corporate Communication</i> dan <i>Brand Standardization Department</i> di PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Pusat)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penelitian berjenis kualitatif dan bersifat deskriptif. ➤ Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. ➤ Validitas data diuji dengan menggunakan teknik triangulasi data. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konsep <i>internal branding</i> oleh Martin Lindstorm 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Corporate communication</i> membentuk <i>team project transformations</i> yang melaksanakan program sosialisasi internal. ➤ Program kemudian diteruskan oleh <i>brand standardization department</i> ➤ Implementasi dilakukan melalui program sosialisasi "Pegawai Teladan dan <i>Frontliner</i> Terbaik 2007" serta "<i>Culture Excellence Award</i> 2007".
--	---	---	---	---

Tabel 2.1 Perbandingan penelitian terdahulu

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 *Change Management*

Perubahan adalah sesuatu yang tidak mudah untuk dihadapi dan menyajikan tantangan tersendiri bagi suatu perusahaan. Dalam konteks ini, perubahan merupakan salah satu bagian dari area *corporate communication* yang mengharuskan perusahaan untuk menjalankan proses komunikasi dua arah dengan para pemangku kepentingan secara berkesinambungan sebelum, selama dan setelah perubahan itu terjadi.

Pada butir latar belakang, peneliti telah menjelaskan secara singkat bahwa manajemen PT Elnusa Tbk menjalankan manajemen perubahan sebagai respon terhadap dinamika bisnis di industri migas dan energi terbarukan. Alhasil perusahaan pun beradaptasi dengan memperluas cakupan usahanya dan memperbarui visi sebagai perusahaan penyedia jasa energi terpercaya.

Guna mendukung aksi ini, manajemen dipimpin oleh Elia Massa meluncurkan program penguatan budaya perusahaan sebagai salah satu cara dalam pencapaian tujuan jangka panjang, yaitu pengakuan publik atas kredibilitas PT Elnusa Tbk sebagai perusahaan jasa energi. Kebijakan ini pun tidak terlepas dari niat baik perusahaan untuk menciptakan kualitas internal perusahaan yang cakap dan berintegritas.

Selanjutnya peneliti akan menguraikan beberapa tipe perubahan. Perubahan yang terjadi pada perusahaan dapat diklasifikasikan

berdasarkan derajat perubahannya, yakni perubahan besar atau radikal dan perubahan kecil atau konvergen. Perubahan radikal mencakup reorientasi total perusahaan, sedangkan perubahan konvergen terdiri dari penyesuaian orientasi kerja dan tata cara kerja. Perubahan juga dapat diklasifikasikan berdasarkan jangka waktunya, yaitu perubahan evolusioner yang terjadi secara bertahap, atau perubahan revolusioner yang terjadi secara cepat.

Selain itu, perubahan perusahaan tentu dapat pula dikategorikan berdasarkan fokus utamanya yang terbagi menjadi empat macam, yaitu:

1. Pengadopsian atau pembaruan teknologi kerja;
2. Restrukturisasi atau perubahan kebijakan dan rutinitas kerja;
3. Perubahan produk atau jasa;
4. Perubahan identitas atau budaya perusahaan.

<i>Classification of Change</i>	
<i>Degree of change</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Major or radical</i> • <i>Minor and convergent</i>
<i>Time frame of change</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evolutionary</i> • <i>Revolutionary</i>
<i>Focus of the change</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Adoption of novel or updated technology to accomplish work</i> • <i>Restructuring and change in policies or routine ways of working</i> • <i>Change of products or services of an organization</i> • <i>Change in organizational identity or culture of organization</i>

Tabel 2.2 *Classification of organizational change*

Sumber: Joep Cornelissen (2008: 202)

Manajemen perubahan atau kerap kali disebut *change management* yang tidak dikelola dengan baik dapat berakhir pada rumor dan resistensi karyawan terhadap perubahan. Karyawan biasanya tidak menolak perubahan dengan sendirinya, namun lebih kepada kekhawatiran atas ketidakpastian yang diasosiasikan dengan perubahan, seperti ketidakpastian atas keamanan kerja, ketakutan kehilangan status dan kekuasaan di dalam perusahaan, atau kekhawatiran akan kemungkinan tidak cocok dengan perubahan yang diadakan.

Ketidakpastian dan rasa takut dapat berujung pada stres, depresi, berkurangnya rasa percaya karyawan kepada manajemen, serta rendahnya kemauan untuk berkomitmen. Pada tingkat paling parah, ketidakpastian dapat mendorong karyawan untuk pergi meninggalkan perusahaan. Maka dari itu, dibutuhkan fungsi *change management* yang mampu mengidentifikasi ketidakpastian tersebut dan sedapat mungkin menginformasikan perubahan, melibatkan dan memfasilitasi para karyawan untuk turut serta mengimplementasikan dan merutinisasikan perubahan tersebut.

Deborah J. Barrett (2004: 20) mendefinisikan *change management* sebagai berikut:

What is change management? Some might say that it is an oxymoron since change is too unpredictable and chaotic to control or manage. However, good managers must attempt to manage it. Change management is the executive skill or art of leading or supervising the people involved in transformation of or in an organization."

(Apa itu manajemen perubahan? Beberapa orang mungkin mengatakan bahwa manajemen perubahan adalah suatu hal yang tidak dapat diprediksi serta terlalu kacau untuk di kontrol maupun dikelola. Bagaimana pun manajer yang baik harus berupaya untuk mengelolanya. Manajemen perubahan adalah keterampilan eksekutif atau seni memimpin atau mengawasi orang-orang yang terlibat dalam transformasi di suatu organisasi)

Manusia adalah pusat dari *change management*, dan komunikasi menyatukan setiap manusia di dalamnya. Tidak akan terjadi hal apapun di dalam perusahaan tanpa dimulai dengan komunikasi. Eccles dan Nohria dalam *Beyond the Hype: Discovering the Essence of Management* (Deborah J. Barrett, 2004: 20) mengatakan:

"Without the right words, used in the right way, it is unlikely that the right action will never occur... without words, we have no way to expressing strategic concepts, structural forms, or design for performance measurement system. In the end, there is no separating action and rhetoric."

(Tanpa kata-kata yang benar, yang digunakan dengan cara yang benar, kemungkinan besar tindakan yang benar tidak akan muncul... tanpa kata-kata, kita tidak dapat mengekspresikan konsep strategis, bentukan struktural, atau desain untuk sistem pengukuran performa kerja. Pada akhirnya, tidak ada yang dapat memisahkan tindakan dengan retorika)

Hal ini pun diperteguh oleh pernyataan Joep Cornelissen (2008: 201-202) yang mengemukakan, *"communication is central to how a change is formulated, announced, and explained to employees and also contributes to a successful implementation and institutionalization of the change."*

Kurt Lewin dalam Joep Cornelissen (2008: 202) menguraikan bahwa perubahan terdiri dari empat fase, yakni sebagai berikut:

1. Mengakui adanya kebutuhan untuk berubah;
2. Mengembangkan perencanaan perubahan (visi);
3. Mengimplementasikan perubahan baru;
4. Merutinisasi perubahan.

Keseluruhan fase di atas membutuhkan fungsi komunikasi oleh perusahaan kepada para pemangku kepentingannya. Maka, tanpa strategi dan program komunikasi yang efektif, serta pendekatan yang disiplin, peluang keberhasilan program perubahan sangatlah kecil.

Kotter dalam Deborah J. Barrett (2004: 21) mencatat komunikasi sebagai salah satu poin penting dalam upaya melakukan pendekatan yang sukses dalam perubahan dalam perusahaan, yakni:

1. Membangun suasana urgensi;
2. Membentuk koalisi pemandu yang kuat;
3. Menciptakan sebuah visi;
4. Mengkomunikasikan visi;
5. Memberdayakan orang lain untuk bertindak atas visi;
6. Merencanakan dan menyusun target jangka pendek;
7. Mengkonsolidasikan perbaikan dan memproduksi lebih banyak perubahan;
8. Melembagakan pendekatan baru.

Pendekatan manajemen perubahan yang lain adalah *Ten Commandments of Executing Change* yang ditulis oleh Kanter, Stein dan Jick's dalam *The Challenge of Organizational Change* (Deborah J. Barrett, 2014: 21) mencatat poin komunikasi sebagai salah satu bagian penting dalam mengimplementasikan perubahan:

1. Menganalisa organisasi beserta kebutuhannya untuk berubah;
2. Menciptakan visi bersama dan arahan umum;
3. Memisahkan diri dari masa lalu;
4. Menciptakan suasana urgensi;
5. Mendukung peran pemimpin yang kuat;
6. Mengurutkan sponsor politik;
7. Menyusun implementasi rencana;
8. Mengembangkan struktur yang memungkinkan;
9. Berkomunikasi, melibatkan orang lain dan bersikap jujur;
10. Memperkuat dan menginstitutionalisasi perubahan.

Dari dua contoh di atas, walau kata komunikasi hanya muncul pada tahap-tahap tertentu, namun sesungguhnya peran komunikasi tersirat secara eksplisit dalam sebagian besar tahap. Jelas sekali, tanpa strategi komunikasi yang efektif, perubahan adalah sesuatu yang mustahil dan upaya *change management* terancam gagal.

Deborah J. Barrett (2004: 22) menjelaskan untuk menghimpun dukungan dari pemangku kepentingan, *change management* setidaknya menjalankan komunikasi seperti berikut:

1. Memastikan kejelasan dan kekonsistenan pesan untuk mengedukasi pemangku kepentingan terkait visi dan tujuan strategis perusahaan, serta makna perubahan bagi mereka;
2. Memotivasi pemangku kepentingan untuk mendukung arah baru perusahaan;
3. Mendorong performa yang lebih tinggi dan upaya diskresioner;
4. Membatasi kesalahpahaman dan rumor yang berpotensi mengganggu produktifitas, serta;
5. Menyelaraskan seluruh pemangku kepentingan untuk mendukung tujuan dan peningkatan kinerja perusahaan secara strategis.

Mengingat betapa pentingnya fungsi komunikasi dalam menyampaikan perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan, maka pada poin selanjutnya peneliti akan membahas konsep *corporate communication*.

2.2.2 *Corporate Communication*

Pada awalnya istilah *corporate communication* atau komunikasi korporasi dalam perusahaan tidaklah awam. Sampai pada tahun 1970, praktisi telah menggunakan terminologi *public relations* untuk merujuk pada kegiatan berkomunikasi antar perusahaan dengan para pemangku kepentingan. Namun, pada praktiknya, fungsi *public relations* sendiri lebih condong pada kegiatan berkomunikasi dengan pers. Sedangkan

pemangku kepentingan lain, yakni internal dan eksternal, menggantungkan ketersediaan informasi langsung dari perusahaan, tanpa ada satu fungsi yang secara khusus menangani kebutuhan mereka.

Untuk itu lahirlah *corporate communication* yang secara khusus difungsikan untuk mengelola hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan secara keseluruhan, baik internal maupun eksternal. Fungsi *corporate communication* mencakup bidang yang amat luas, yakni *corporate design, corporate advertising, internal communication to employees, issues and crisis management, media relations, investor relations, change management* dan *public affairs*.

Memasuki abad ke-21, sisi penting komunikasi menjadi semakin jelas bagi setiap individu, tidak terkecuali bagi perusahaan. Kini keberadaan *corporate communication* menjadi suatu keharusan apabila perusahaan ingin berdiri satu langkah lebih maju daripada para pesaingnya. Paul Argenti (2009: ix-x) menjelaskan pentingnya *corporate communication* sebagai berikut:

First, we live in a more sophisticated era in terms of communication. Information travels at lightning speed from one side of the world to another as a result of technological developments such as the Internet and blogs.

Second, the general public is more sophisticated in its approach to organizations than it has been in the past. People tend to be more educated about issues and more skeptical of corporate intentions.

Third, information comes to us in more beautiful packages than it did before. We now expect to see glossy annual reports from major corporations

Fourth, organization have become inherently more complex. Companies in earlier times (and the same is true even today for very small organizations) were small enough that they could get by with much less sophisticated communication activities. Often, one person could perform many different fuctions at one time. But in organizations with thousand employess, it is much more difficult to keep track of all the different pieces that make up a coherent communication strategy.

(Pertama, kita tinggal di era modern dalam konteks komunikasi. Informasi melintas dalam kecepatan cahaya dari satu sisi dunia ke sisi dunia lainnya sebagai hasil dari pengembangan teknologi seperti internet dan blog.

Kedua, publik umum menjadi semakin modern dalam pendekatannya dengan organisasi. Orang-orang kini cenderung lebih terpelajar terkait dengan isu-isu dan lebih skeptis terhadap berbagai tindakan perusahaan.

Ketiga, informasi datang dalam kemasan yang lebih menarik daripada sebelumnya. Sekarang kami mengharapkan laporan tahunan yang mengilap dari perusahaan-perusahaan besar.

Keempat, organisasi kini berkembang semakin kompleks. Perusahaan di masa dulu (sama kasusnya dengan organisasi-organisasi kecil pada masa kini) cukup kecil sehingga mereka dapat melakukan aktivitas komunikasi yang kurang modern. Sering kali, satu orang melakukan beberapa fungsi dalam waktu yang bersamaan. Berbeda dengan organisasi yang mempekerjakan ribuan karyawan, akan lebih sulit untuk melacak potongan-potongan berbeda untuk membentuk strategi komunikasi yang koheren)

Pemikiran Paul Argenti mengungkapkan bahwa waktu mengiring *corporate communication* untuk masuk ke dalam lingkup kerja yang lebih strategis dan penting. Kemajuan teknologi dan cara berpikir manusia yang kian kritis, ekspektasi khalayak yang tinggi, serta kompleksitas perusahaan memaksa praktisi *corporate communication* untuk dapat memikirkan cara yang lebih kreatif dalam melakukan komunikasi dengan para pemangku kepentingannya.

Seiring perubahan jaman, fungsi *corporate communication* menjadi semakin berkembang. Oleh karena itu, mendefinisikan konsep *corporate communication* menjadi hal yang sangat menantang bagi para pakar atau ahli komunikasi.

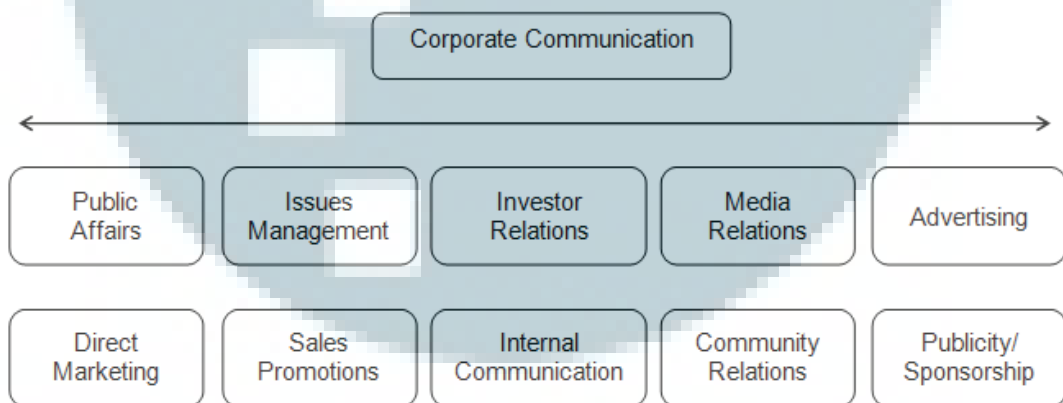
Van Riel (2007: 25) mengutip pernyataan Jackson yang mendefinisikan *corporate communication* sebagai keseluruhan aktivitas komunikasi yang dihasilkan oleh perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Blauw (1986) dalam van Riel (2007:24) mendeskripsikan *corporate communication* sebagai “*the integrated approach to all communication produces by an organization, directed at all relevant target groups. Each item of communication must convey and emphasise the corporate identity.*”

Van Riel (2007: 25) sendiri menjelaskan *corporate communication* sebagai berikut:

We define corporate communication as the set of activities involved in managing and orchestrating all internal and external communications aimed at creating favorable starting points with stakeholders on which the company depends. Corporate communication consists of the dissemination of information by a variety of specialists and generalists in an organization, with the common goal of enhancing the organization's ability to retain its license to operate.

(Kami mendefinisikan komunikasi korporasi sebagai serangkaian aktivitas mengelola komunikasi internal dan eksternal guna menciptakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan para pemangku kepentingannya. Komunikasi korporasi bertugas menyebarkan informasi dengan tujuan utama yaitu mempertahankan izinnya untuk beroperasi)

Berdasarkan pemaparan di atas, maka fungsi *corporate communication* secara gamblang meliputi aktivitas manajerial menyangkut proses perencanaan, mengorganisir, mengkoordinir, mengontrol, bahkan berperan mengambil keputusan dalam proses komunikasi internal maupun eksternal. Hal ini dilakukan demi membangun, menjaga dan melindungi reputasi perusahaan beserta menjaga hubungan baik dengan para pemangku kepentingan. Untuk itu pula praktisi *corporate communication* dapat ditempatkan di level-level strategis, serta memiliki akses langsung dengan manajemen puncak.



Gambar 2.1 *Corporate communication as an integrated framework for managing communication*

Sumber: Joep Cornelissen (2008: 30)

Selanjutnya, Cornelissen (2008: 5) memberikan definisi pribadinya mengenai *corporate communication*, yaitu:

Corporate communication is management function that offers a framework for the effective coordination of all internal and external communication with the overall purpose of establishing and maintaining favourable reputations with stakeholder groups upon which the organization is dependent.

(Komunikasi korporasi adalah fungsi manajemen yang menawarkan sebuah kerangka kerja untuk koordinasi efektif dari keseluruhan komunikasi internal dan eksternal. Maksudnya adalah untuk membangun dan menjaga reputasi yang baik di mata para pemangku kepentingan perusahaan)

Pengertian di atas memperkuat kembali posisi *corporate communication* sebagai fungsi manajemen. Sebagai fungsi yang bekerja dengan pemangku kepentingan internal maupun eksternal, kebutuhan akan *corporate communication* sangatlah besar. Hal ini mengingat keberlangsungan perusahaan bergantung pada para pemangku kepentingannya. Tanpa ada dukungan dari pemangku kepentingan, maka umur perusahaan tidak akan lama.

Van Riel (2007: 23) menjabarkan lima tanggung jawab *corporate communication* sebagai berikut:

First, to flesh out the profile of the “company behind the brand” (corporate branding). Second, to develop initiatives that minimize discrepancies between the company’s desired identity and brand features. Third, to indicate who should perform which tasks in the field of communication. Fourth, to formulate and execute effective procedures in order to facilitate decision making about matters concerning communication. And fifth, to mobilize internal and external support behind corporate objectives.

(Pertama, untuk menonjolkan profil perusahaan di balik merk. Kedua, untuk meminimalisir perbedaan antara identitas yang perusahaan cita-citakan dengan fitur-fitur merk. Ketiga, untuk mengindikasikan pihak yang seharusnya mengerjakan tugas di bagian komunikasi. Keempat, untuk memformulasikan dan mengeksekusi prosedur-prosedur efektif dalam rangka memfasilitasi proses pengambilan keputusan terkait dengan permasalahan yang menyangkut komunikasi. Dan kelima, untuk

memobilisasi internal dan eksternal sehingga mendukung tujuan perusahaan)

Sementara itu, menurut Alan T. Belasen (2008: 28 & 124) dalam *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective* terdapat empat macam fungsi strategis *corporate communication*:

1. *Management communication* yakni meliputi aktivitas *identity building* seperti mengembangkan visi, membangun rasa percaya atas kepemimpinan perusahaan, dan mengelola perubahan;
2. *Marketing communication* yaitu mencakup aktivitas membangun reputasi dan *branding*;
3. *Organizational communication* yaitu aktivitas yang meliputi peningkatan performa kerja, kredibilitas dan akuntabilitas;
4. *Financial communication* mencakup aktivitas *image building*.

Sedangkan Kitchen (1997) dalam van Riel (2007: 266) membedakan lima peran fungsi *corporate communication* sebagai berikut:

1. *Communication technician* yakni peran operasional yang menghasilkan pesan-pesan komunikasi;
2. *Expert prescriber* yaitu peran yang turut membantu dalam menentukan aksi-aksi strategis;
3. *Facilitator* yaitu peran perantara manajer komunikasi;

4. *Brigde-builder* yakni peran yang mampu menghubungkan orang yang berada di dalam dan di luar perusahaan;
5. *Problem-solving facilitator* yaitu peran yang secara aktif memecahkan masalah komunikasi di level strategis.

Sebagai fungsi strategis dan berkaitan dengan aktivitas manajerial, maka kegiatan berkomunikasi menjadi tanggung jawab pula bagi para manajemen perusahaan. Konsekuensinya, satu dari sekian banyak peran manajemen adalah mempersuasi bawahannya secara terus menerus bahwa kesuksesan perusahaan pantas untuk diperjuangkan. Dan keahlian paling penting yang harus dimiliki oleh manajemen agar berhasil mendapatkan dukungan dari bawahannya adalah dengan berkomunikasi.

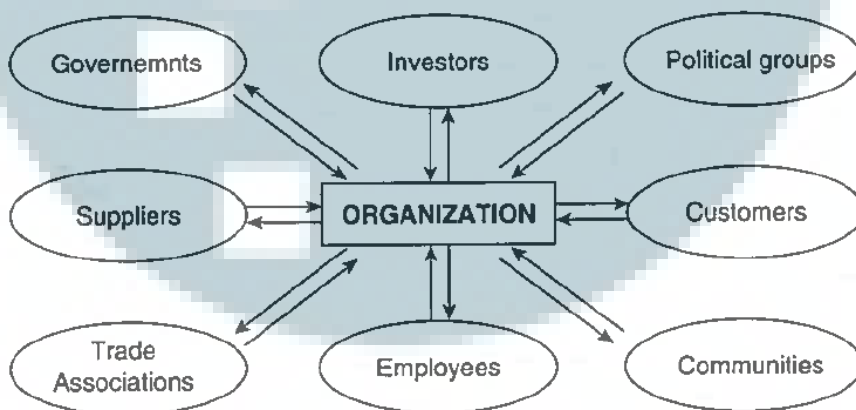
Van Riel (2007: 15) menjelaskan komunikasi yang dilakukan manajemen disebut sebagai *management communication*. *Management communication* harus diterapkan di seluruh lini perusahaan dalam rangka:

1. Memperkuat visi bersama perusahaan;
2. Membangun dan mempertahankan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap perusahaan;
3. Memprakarsai dan mengelola proses perubahan;
4. Memperkuat identifikasi atau pengenalan karyawan terhadap perusahaan.

Peneliti menerjemahkan bidang kerja *corporate communication* sebagai tanggung jawab yang sangat besar mencakup *corporate*

branding, corporate identity, proses merumuskan dan mengeksekusi perencanaan komunikasi internal maupun eksternal. Keseluruhannya dilakukan atas nama keuntungan perusahaan. Maka bila perusahaan tidak mencapai tujuannya, dapat dikatakan *corporate communication* gagal menjalankan fungsinya.

Terkait dengan tanggung jawab *corporate communication* yang telah dijabarkan di atas, peneliti menyajikan gambar yang menunjukkan kerangka hubungan antara perusahaan dengan para pemangku kepentingannya.



Gambar 2.2 Stakeholder model of strategic management

Sumber: Joep Cornelissen (2008: 39)

Gambar di atas menjelaskan bahwa sebuah perusahaan memiliki ketergantungan dengan para pemangku kepentingan, begitu juga sebaliknya. Model *input-ouput* di atas mengungkapkan bahwa alih-alih kebal dengan opini publik atau kebijakan pemerintah, sebuah perusahaan memiliki *mutual dependencies* dengan beragam pemangku kepentingannya. Yang mana kondisi pemangku kepentingan dapat

dipengaruhi oleh kinerja operasional perusahaan, atau kinerja perusahaan terpengaruh oleh pemangku kepentingan (Cornelissen, 2008: 39-40).

Untuk itu praktisi *corporate communication* dituntut dapat berpikir strategis, mampu membawa perusahaan mewujudkan visinya, cermat dalam mengidentifikasi peluang maupun hambatan dalam mencapai tujuan, serta merumuskan strategi komunikasi yang efektif demi terciptanya citra dan reputasi perusahaan yang baik di mata pemangku kepentingan.

Dari uraian di atas, peneliti dapat menjabarkan bahwa *corporate communication* merupakan fungsi manajemen yang bersifat strategis yakni berperan menjalankan komunikasi dua arah secara berkesinambungan dengan para pemangku kepentingannya demi mewujudkan visi perusahaan. Penelitian ini membahas strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan, untuk itulah peneliti akan membahas lebih lanjut mengenai komunikasi internal.

2.2.3 *Internal Communication*

Dalam mencapai tujuannya, perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat bekerja sama dan berkoordinasi antar satu karyawan dengan karyawan lainnya. Tugas yang begitu besar, yakni mewujudkan visi

perusahaan, dibagi menjadi sekian banyak tugas-tugas rumit yang didistribusikan ke masing-masing departemen dan anggota di dalamnya.

Mengatur sekian banyak karyawan bukanlah hal yang mudah. Perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan mereka, tanpa membatasi gerak otonomi, kreativitas, dan kebebasan untuk bersosialisasi. Pemenuhan kebutuhan karyawan ini tentunya juga harus dibarengi dengan pemenuhan kebutuhan perusahaan. Singkatnya perusahaan harus dapat berhasil menggapai tujuannya sekaligus berhasil mengelola dan mengkoordinir seluruh karyawannya. Untuk itu maka dibutuhkan fungsi *internal communication* atau komunikasi internal yang secara khusus mengatur dan membina hubungan antara perusahaan dengan karyawannya.

Peran penting komunikasi internal kembali dipertegas oleh Antonio Ragusa (2010: 6) yang mengemukakan komunikasi internal sebagai berikut:

As a strategic process, internal communication can motivate and empower a company's employees. If employees do not know what their company's objectives are and their part in reaching those goals, and if they do not receive feedback about their work, they may lose motivation and interest. The company's performance may also be negatively affected. Internal communication therefore has a critical role in organizations.

(Sebagai sebuah proses strategis, komunikasi internal dapat memotivasi dan memberdayakan karyawan. Jika karyawan tidak tahu tujuan perusahaan dan bagian yang harus mereka kerjakan untuk mencapai tujuan tersebut, serta tidak menerima umpan balik mengenai pekerjaan mereka, maka mereka akan kehilangan motivasi dan minat. Performa perusahaan pun dapat terkena

dampak buruknya. Dengan begitu, komunikasi internal memegang peranan penting dalam organisasi)

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, yang mana dalam setiap aktivitas yang dijalankan acap kali bekerja sama dengan fungsi sumber daya manusia.

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"*.

Berdasarkan definisi di atas, maka peneliti dapat memberikan pemaparan singkat bahwa komunikasi internal adalah fungsi dalam suatu organisasi yang mengatur komunikasi antar perusahaan dengan para

karyawan di dalamnya. Fungsi komunikasi internal sendiri berupaya untuk membuat kebutuhan perusahaan dan karyawan dapat terpenuhi secara seimbang, tanpa mengorbankan kepentingan salah satu pihak. Dalam praktiknya, komunikasi internal kerap bekerja sama dengan departemen sumber daya manusia.

Komunikasi internal harus memainkan peran strategis agar dapat bekerja secara efektif. Peran strategis ini berarti komunikasi harus terintegrasi dalam strategi perusahaan dan diakui implikasi serta efeknya. Level manajemen dalam banyak perusahaan memandang komunikasi internal hanya sebagai proses penyampaian pesan kepada karyawan, tanpa memperhatikan sisi penting dari konten yang dikirimkan, yakni pesan penuh makna yang diantarkan melalui proses. Agar menjadi efektif, komunikasi internal harus memperhatikan proses sekaligus konten yang disampaikan. komunikasi internal yang membawa hasil adalah komunikasi yang mampu menginformasikan, memotivasi dan menempatkan karyawan dari seluruh lini dalam posisi mendukung strategi dan cita-cita perusahaan.

Maka dari itu, keterlibatan manajemen puncak dalam aktivitas komunikasi internal sangatlah krusial. Hal ini dikarenakan manajemen puncak adalah "*cultural carrier*" dan visioner dalam perusahaan. Segala bentuk komunikasi berpautan dengan strategi perusahaan dimulai dari diri para manajemen. Kehadiran manajemen puncak secara fisik dan interaksi dua arah dengan karyawan adalah awalan yang baik. Bagaimanapun,

manajemen harus bekerja sama dengan profesional komunikasi internal demi memastikan pesan telah diterima dan dimengerti oleh para karyawan.

Dalam praktiknya, van Riel (2007: 188) menyebutkan komunikasi internal memiliki empat peranan penting yang harus dijalankan antara lain:

1. *Efficiency* yakni komunikasi internal digunakan terutama untuk menyebarkan informasi mengenai aktivitas perusahaan;
2. *Shared meaning* yakni komunikasi internal digunakan untuk membangun kesepahaman yang sama di antara karyawan mengenai tujuan-tujuan perusahaan;
3. *Connectivity* yakni komunikasi internal kerap kali digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kegiatan perusahaan dan orang-orang di dalamnya;
4. *Satisfaction* yakni komunikasi internal digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui perusahaan.

Namun, pada akhirnya, efektifitas dari komunikasi internal masih bergantung pada peran atau kombinasi peran yang diadopsi oleh perusahaan. Produk dari komunikasi internal yang paling efektif dapat dilihat dari identifikasi atau pengenalan karyawan terhadap perusahaannya, di mana tujuan perusahaan menjadi tujuan personal karyawan. Sehingga dalam praktiknya karyawan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dengan secara sukarela dan senang hati.

Cornelissen (2008: 196) dalam bukunya menjelaskan *"organizational identification can be defined as the perception of oneness with or belongingness to an organization(s) of which he or she is a member."* Selanjutnya Cornelissen (2008: 195-196) menyatakan, *"when employees strongly identify with the organization that they work for, they are more satisfied in their work, they will be more cooperative and they will also demonstrate behaviour that is helpful to the organization."*

Pernyataan Cornelissen didukung oleh van Riel (2007: 75) yang mengutarakan, *"ultimately, a company's identity matters because it creates identification. Employees who identify strongly with their company are more likely to show supportive attitude toward them, and to make decision that are consistent with the company's objectives."*

Untuk menilai efektifitas tersebut, van Riel (2007: 188-189) merekomendasikan untuk membedakan empat tipe aktivitas fungsi komunikasi internal sebagai berikut:

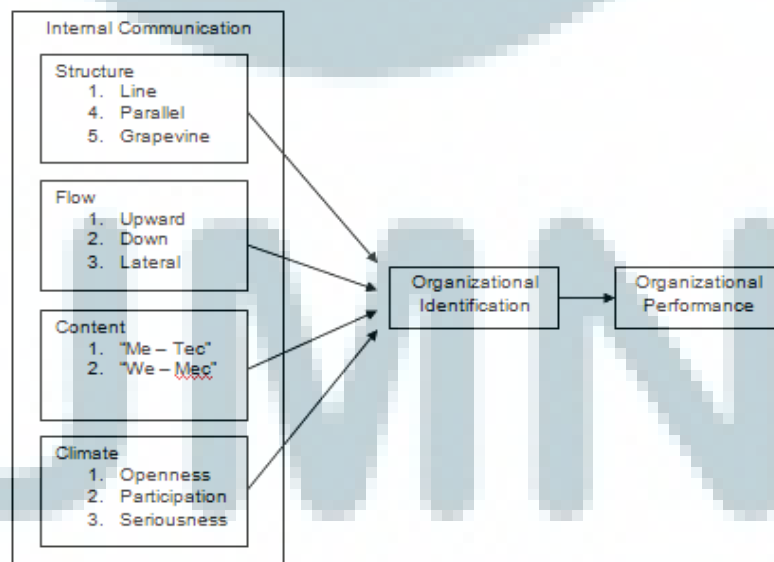
1. *Structure*. Dalam perusahaan informasi menyebar melalui tiga cara. Pertama adalah komunikasi formal dari manajemen puncak ke manajemen menengah yang kemudian diteruskan kepada karyawan non-manajemen. Kedua, untuk melengkapi komunikasi formal, perusahaan menggunakan media seperti *employee newsletters, internal magazines, video journals, notice boards, corporate television networks* dan *intranet*. Terakhir adalah informasi tersebar melalui komunikasi informal yaitu selentingan.

2. *Flow*. Di sebagian besar perusahaan, alur komunikasi internal lebih condong ke vertikal daripada horizontal, dan ke bawah (*downward*) daripada ke atas (*upward*). Komunikasi ke bawah mencakup komunikasi berupa keputusan, penugasan, dan permintaan. Sedangkan yang termasuk di dalam komunikasi ke atas adalah laporan dan informasi.
3. *Content*. Efektifitas fungsi komunikasi internal tidak hanya dinilai dari struktur dan alur pesan, melainkan juga konten yang didistribusikan. Karyawan akan merasa puas bila konten komunikasi diproduksi dan didistribusikan tepat waktu, dapat dibaca (*readable*), mudah dimengerti, dan menyediakan informasi yang memadai.
4. *Climate*. Iklim komunikasi menggambarkan persepsi karyawan mengenai kondisi alami komunikasi internal perusahaan. Riset membuktikan adanya keterkaitan antara iklim komunikasi internal dengan kepuasan kerja karyawan. Periset menyarankan agar perusahaan menciptakan kondisi komunikasi internal yang positif demi meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini direkomendasikan karena telah terbukti iklim komunikasi yang positif mampu memperbaiki identifikasi karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan citra diri dan kepercayaan diri karyawan, serta menciptakan *sense of belonging*.

Sebelum melangkah lebih jauh, peneliti akan membahas sedikit mengenai iklim komunikasi dalam perusahaan. Cornelissen (2008: 201) mendefinisikan iklim komunikasi sebagai berikut: "*Communication climate*

is defined as the internal environment of information exchange between managers and employees through an organization's formal and informal networks."

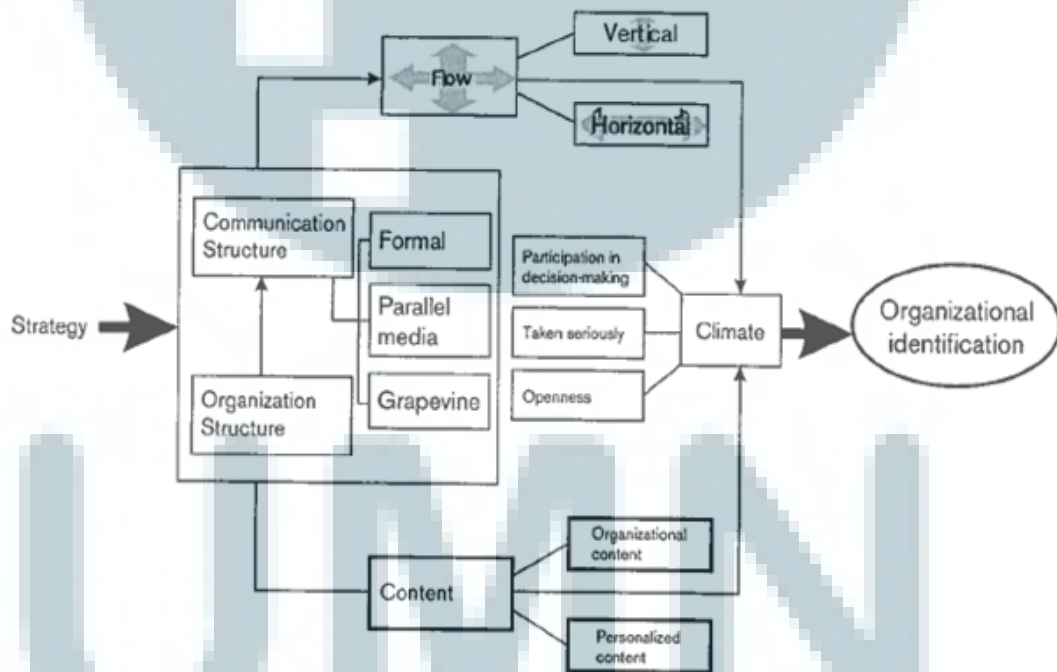
Sedikitnya terdapat dua macam iklim komunikasi di dalam perusahaan, yakni iklim terbuka (*open*) dan tertutup (*closed*). Iklim terbuka ditandai dengan informasi yang mengalir bebas antar individu, kelompok, dan departemen dalam perusahaan. Karyawan akan merasa bebas, tidak ragu dan penuh percaya diri dalam mengekspresikan pendapat, menyuarakan protes, dan menawarkan usul kepada pimpinan mereka. Sedangkan iklim tertutup ditandai dengan tertutupnya atau terhalangnya akses informasi. Pada tahap ini karyawan merasa setiap informasi yang mereka sampaikan tidaklah berharga bagi manajemen, sehingga memicu karyawan untuk menahan setiap informasi yang memiliki nilai potensial.



Gambar 2.3 *Building organizational identification and performance*

Sumber: van Riel (2007: 189)

Sampai pada tahap ini, peneliti dapat menyimpulkan komunikasi internal yang efektif adalah yang mampu mengelola komunikasi dalam grup dan antar grup pada suatu perusahaan secara sistematis dengan menangani sekaligus struktur, aliran informasi, konten dan iklim. Sementara produk dari komunikasi internal yang paling efektif adalah identifikasi karyawan akan perusahaan tempatnya bekerja. Pada level ini, karyawan merasa bahwa mereka mendapatkan suatu kehormatan untuk dapat bekerja di perusahaan di mana mereka bekerja. Dan mereka akan melakukan apa pun demi kesuksesan perusahaan, karena kesuksesan perusahaan merupakan kesuksesan pribadi mereka.



Gambar 2.4 *Effective employee relations: linking structure, flow, content, and climate*

Sumber: van Riel (2007: 193)

Ketika program komunikasi internal telah ditetapkan dan tujuannya telah ditentukan, maka program siap untuk dieksekusi. Paul Argenti (2009: 188) memaparkan langkah-langkah dalam menciptakan program komunikasi internal yang efektif sebagai berikut:

1. *Communicate up and down.* Program komunikasi internal akan berjalan dengan efektif apabila level manajemen tidak mengisolasi dirinya dalam mendengarkan pendapat karyawan-karyawan di level bawah. Melainkan dengan membangun lingkungan komunikasi dua arah, di mana level manajemen berdialog dengan karyawannya.
2. *Make time for face to face meeting.* Untuk memastikan setiap karyawan memiliki akses langsung dengan level manajemen, maka perusahaan dapat menyelenggarakan pertemuan tatap muka secara langsung. Dalam pertemuan ini, level manajemen dapat menyampaikan pencapaian, progres dan rencana kerja perusahaan. Perlu diperhatikan pula agar setiap karyawan memiliki kesempatan untuk bertanya kepada level manajemen dalam forum terbuka ini.
3. *Communicate online.* Sementara pertemuan tatap muka adalah salah satu metode komunikasi yang penting dengan karyawan, kini perusahaan dapat berkomunikasi secara *online* melalui *intranet*. Dengan saluran baru ini, perusahaan dapat menjangkau seluruh karyawan dan pesan-pesan penting dapat tersampaikan lebih cepat.

4. *Create employee oriented publications.* Selain berkomunikasi *online*, bentuk lain dari *information sharing* dalam perusahaan adalah medium cetak. Medium cetak merupakan saluran penting terutama bagi karyawan yang tidak memiliki akses dengan *intranet*. Perlu diperhatikan oleh fungsi komunikasi internal bahwa medium cetak perusahaan bersaing dengan media-media cetak lokal dan internasional dalam menarik perhatian karyawan. Maka dari itu, penting bagi fungsi komunikasi internal untuk membuat medium cetak yang berorientasi pada karyawan.
5. *Communicate visually.* Seiring berjalannya waktu, orientasi karyawan dalam mengonsumsi informasi lebih condong pada media berbentuk visual. Maka dari itu banyak perusahaan yang mengembangkan cara berkomunikasi dengan karyawan melalui media visual seperti *intranet* dan televisi.
6. *Focus on internal branding.* *Internal branding* juga penting bagi perusahaan dalam membangun moral karyawan dan menciptakan lingkungan kerja di mana para karyawan merasa terlibat di dalamnya.
7. *Consider the company grapevine.* Selain melalui jalur formal, komunikasi internal tidak bisa mengabaikan jalur komunikasi informal. Banyak karyawan yang mengandalkan dan mempercayai informasi yang berasal dari selentingan, dikarenakan tidak menerima cukup informasi yang bersifat formal dan resmi dari perusahaan.

Setelah peneliti menjabarkan poin-poin penting terkait dengan komunikasi internal, maka dapat diambil inti sari bahwa komunikasi internal merupakan sarana bagi perusahaan untuk mengelola dan menjalankan komunikasi dengan seluruh karyawan. Kegiatan komunikasi internal dilakukan dengan tujuan untuk memaksimalkan identifikasi atau pengenalan karyawan terhadap perusahaannya.

Dan demi mewujudkan aktivitas komunikasi internal yang efektif, praktisi komunikasi internal harus mampu menciptakan komunikasi *upward* yang berimbang dengan komunikasi *downward*, agar karyawan mendapatkan informasi yang cukup dan dapat dipercaya terkait dengan langkah perusahaan ke depannya. Membuka kesempatan karyawan untuk berinteraksi dengan manajemen bersangkutan dengan kebijakan perusahaan, di mana dalam interaksi ini karyawan memberikan pengaruh kuat dalam proses pengambilan keputusan.

Secara ringkas, komunikasi internal yang baik adalah yang bisa menerapkan komunikasi dua arah dibandingkan komunikasi satu arah yang hanya berisi instruksi. Serta dalam hal ini, mampu menyediakan informasi yang memadai kepada seluruh karyawan, memberikan kesempatan pada karyawan untuk berbicara, untuk turut terlibat, untuk didengarkan, serta untuk berpartisipasi secara aktif dalam perusahaan.

Untuk seterusnya, peneliti akan membahas konsep *corporate communication planning* karena penelitian ini meneliti strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan.

2.2.4 *Corporate Communication Planning*

Program komunikasi harus diidentifikasi sebagai serangkaian aktivitas komunikasi yang dirumuskan dan ditargetkan kepada pemangku kepentingan tertentu. Merujuk pada pembahasan *corporate communication* sebagai salah satu fungsi strategis dalam suatu perusahaan, maka hal ini mengisyaratkan bahwa *corporate communication* memiliki andil besar dalam penentuan strategi perusahaan. Salah satu wujud partisipasi nyata praktisi *corporate communication* dalam aktivitas strategis perusahaan adalah melalui wewenang yang dimilikinya untuk merencanakan suatu strategi komunikasi yang efektif dan bermanfaat bagi masa depan perusahaan.

Aktivitas *corporate communication* memerlukan adanya strategi komunikasi yang mampu menggambarkan citra diri perusahaan kepada pemangku kepentingan yang disasar melalui pesan bertema tertentu. Tidak hanya itu, strategi komunikasi juga memberikan petunjuk bagi perusahaan untuk melaksanakan program-program komunikasi yang lebih spesifik.

Menurut Cornelissen (2008: 96) proses penyusunan strategi komunikasi meliputi formulasi atas posisi yang diinginkan perusahaan untuk dapat dilihat oleh para pemangku kepentingan. Hal ini didasarkan pada pengukuran kesenjangan antara reputasi perusahaan di masa kini dengan visi perusahaan di masa depan. Fungsi utama strategi komunikasi sendiri adalah untuk menghapus kesenjangan yang ada dan menyamakan

posisi reputasi dengan visi yang diinginkan. Dalam artian, strategi komunikasi berupaya untuk menciptakan reputasi perusahaan yang sesuai dengan visi yang dicita-citakan bersama.

Cornelissen (2008: 97) menjelaskan dalam proses penyusunan strategi komunikasi, setidaknya terdapat tiga poin berikut:

1. *Strategy formation often consist of a combination of planned and emergent processes.* Pada praktiknya, pembentukan strategi komunikasi melingkupi kombinasi dari proses berpikir rasional dan logis, sehingga visi dan objektif dapat diartikulasi secara sistematis dan menghasilkan program serta aksi komunikasi.
2. *Strategy involves a general direction and not simply plans or tactics.* Strategi berasal dari kata '*strategos*' yang berarti sekumpulan besar manuver untuk mengalahkan musuh. Hal yang harus dicatat adalah strategi merupakan hal yang besar atau umum, dan bukan spesifik. Strategi lebih besar dibandingkan perencanaan dan taktik yang hanya berlaku untuk jangka pendek. Sebaliknya, strategi menaruh perhatian besar pada arah dan posisi perusahaan dalam relasinya dengan lingkungan sekitar untuk kurun waktu yang lebih lama.
3. *Strategy is about the organization and its environment.* Dalam kasus ini, strategi yang disusun harus mampu beradaptasi dan responsif, tidak hanya terhadap kesempatan-kesempatan eksternal, namun juga ancaman luar yang berpotensi menimbulkan masalah serius bagi perusahaan.

Berdasarkan konsep *corporate communication planning* yang dikemukakan oleh Cornelissen (2008: 95-113), terdapat tujuh tahapan untuk menghapus kesenjangan dan mensejajarkan reputasi perusahaan dengan visi yang diinginkannya, yakni:

1. *Strategic Intent*

Pada tahap pertama, penting bagi perusahaan untuk mengkaji kembali keseluruhan strategi komunikasi. Ringkasnya, tahap ini menuntut perusahaan untuk melakukan analisis situasi guna memetakan permasalahan yang tengah terjadi. Mudah-mudahan, analisis dilakukan dengan mengukur kesenjangan antara bagaimana perusahaan ingin dilihat oleh para pemangku kepentingan dan bagaimana perusahaan dilihat saat ini oleh mereka.

2. *Define Communication Objectives*

Langkah selanjutnya adalah menentukan tujuan atau objektif dari program komunikasi. Di sini praktisi dibebaskan untuk merumuskan program komunikasi yang menyorot pemangku kepentingan tertentu atau mengembangkan program komunikasi yang lebih umum. Bagaimanapun bentuk programnya, praktisi harus menentukan tujuan yang ingin dicapai. Setidaknya tujuan komunikasi harus *specific, measurable, achievable, realistic, dan timely* (SMART):

- a. *Specific* yaitu tujuan harus dikemukakan secara terperinci;
- b. *Measurable* yaitu tujuan harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.

- c. *Achievable* yaitu tujuan harus dapat dicapai;
- d. *Realistic* yaitu tujuan tidak boleh muluk melainkan disesuaikan dengan sumber daya dan dana yang tersedia;
- e. *Timely* yaitu dalam mencapai tujuan harus ada kerangka waktu atau *deadline* yang ditentukan, sehingga praktisi tahu kapan tujuan tersebut harus tercapai.

3. *Identify and Prioritize Target Audiences*

Perusahaan memiliki banyak pemangku kepentingan. Sayangnya, perusahaan tidak dapat berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan dalam waktu yang bersamaan. Maka dari itu, penting bagi para praktisi untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan yang paling berpengaruh untuk menerima program komunikasi yang telah direncanakan. Setelah pemangku kepentingan ditentukan, langkah selanjutnya adalah mensegmentasi pemangku kepentingan tersebut ke dalam kelompok yang lebih spesifik, sehingga ada target audiens prioritas dari masing-masing program komunikasi.

4. *Identify Themed Messages*

Selanjutnya praktisi perlu memutuskan pesan inti yang seharusnya digunakan. Pesan inti yang disampaikan biasanya mengemban makna bagaimana perusahaan ingin dilihat. Tema pesan yang dipilih harus memiliki hubungan dengan perusahaan secara keseluruhan atau pada spesifik area, seperti pada produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

5. *Develop Message Styles*

Terdapat lima gaya pesan yang dapat diadopsi oleh para praktisi *corporate communication* dalam merumuskan isi pesannya. Penggunaan tema gaya pesan ini dapat disesuaikan dengan kondisi dan ekspektasi para pemangku kepentingan:

- a. *Rational message style*, merupakan pernyataan perusahaan atas keunggulan terkait produk dan pencapaiannya yang didasarkan pada keuntungan khas dalam kapabilitas, ukuran, dan sumber dayanya. Ciri utama dari gaya pesan ini adalah mengidentifikasi perbedaan penting yang dapat digarisbawahi kemudian mengembangkan sebuah klaim yang tidak dapat dibuat oleh kompetitor.
- b. *Symbolic association message style*, disampaikan dengan tujuan untuk mengembangkan citra perusahaan dan menunjukkan perbedaan fisik antara perusahaan dengan para pesaingnya melalui asosiasi simbolik. Inti dari gaya pesan ini adalah identifikasi seperangkat simbol dan nilai yang dapat diasosiasikan dengan perusahaan melalui berbagai saluran penghubung.
- c. *Emotional message style*, melalui gaya pesan ini, perusahaan berusaha untuk menjangkau pemangku kepentingan pada level yang mendalam. Penggunaan gaya pesan ini dapat menghasilkan level keterlibatan dan afiliasi pemangku kepentingan yang lebih besar terhadap perusahaan.

d. *Generic message style*, yakni gaya penyampaian pesan yang sama dengan perusahaan yang bergerak di bidang industri serupa. Pemilihan strategi ini tujuannya adalah untuk menyesuaikan diri dengan perusahaan yang mendominasi industri tertentu.

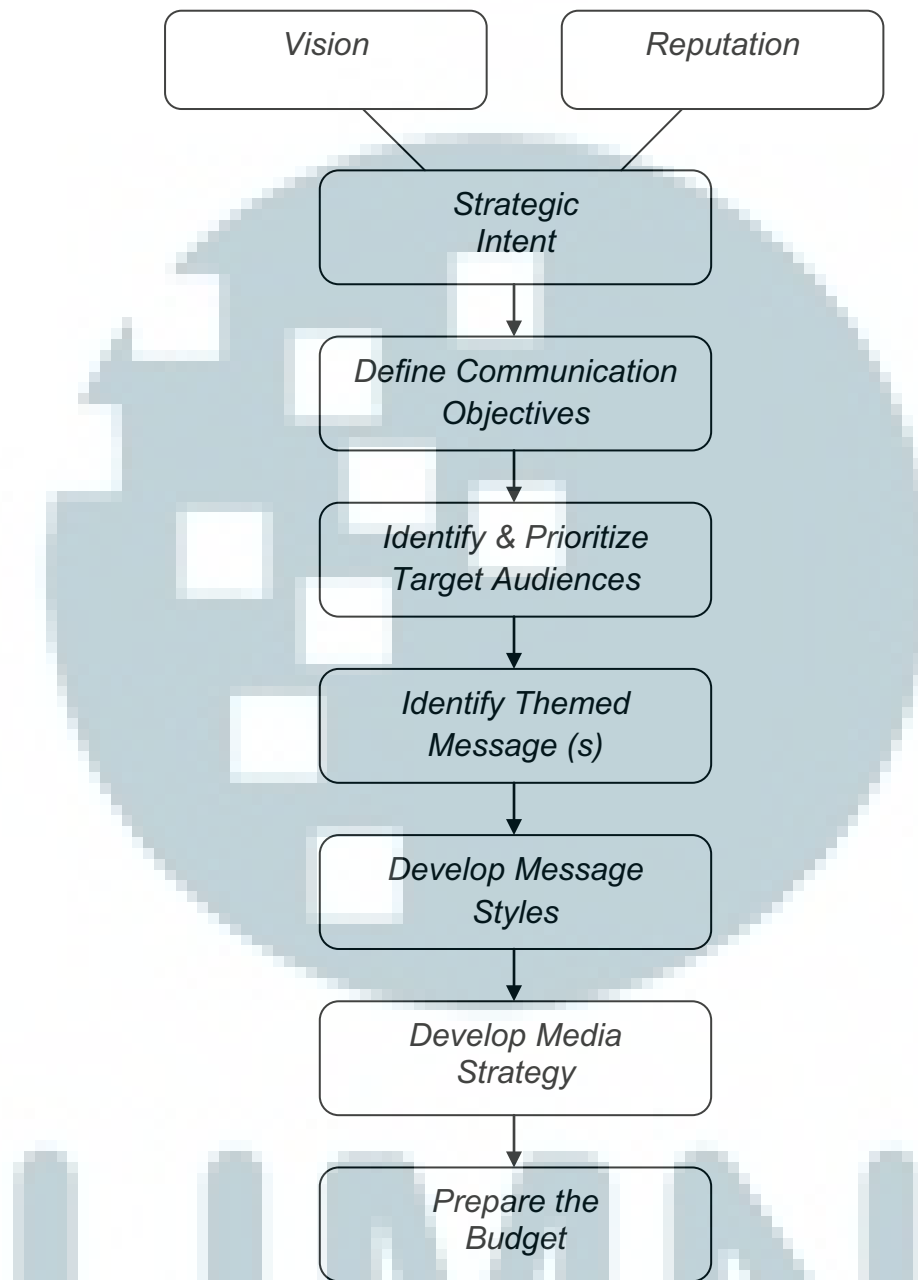
e. *Preemptive message style*, yakni strategi yang digunakan melalui penyampaian gaya pesan yang mengedepankan klaim ketika perusahaan membuat tipe generik dengan sebuah saran yang menunjukkan superioritas. Komunikasi *preemptive* merupakan strategi cerdas ketika makna superioritas dibuat karena menghalangi pesaing untuk mengatakan hal yang sama.

6. *Develop a Media Strategy*

Tahap keenam adalah memilih media yang akan digunakan untuk menyebarluaskan pesan dan menjangkau target audiens yang telah ditetapkan. Hal yang harus diperhatikan dalam memilih saluran pesan adalah daya jangkau media, media yang digunakan oleh pesaing, dan kemampuan media dalam berinteraksi dan berdialog dengan audiens.

7. *Prepare the Budget*

Penting bagi para praktisi untuk menyusun anggaran yang efisien, sesuai dengan dana yang dimiliki. Serta mempertimbangkan urgensi dari program komunikasi yang ingin dilaksanakan, agar program komunikasi itu sendiri dapat berjalan dengan efektif. Ada baiknya apabila biaya dapat ditekan serendah mungkin, namun menghasilkan dampak yang luar biasa positif bagi perusahaan.



Gambar 2.5 *The process of planning communication programmes and campaigns*

Sumber: Joep Cornelissen (2008: 110)

2.2.5 *Corporate Culture*

Ketika mendengar kata budaya, maka pikiran manusia akan terarah pada kekhasan suatu masyarakat atau kelompok penduduk tertentu. Kekhasan yang berkaitan dengan tata cara berperilaku, kepercayaan, pola pikir, cara bersikap, dan kegiatan manusia beserta hasilnya. Ciri-ciri tersebut dipelihara dan berkembang dalam suatu kelompok masyarakat, yang kemudian menjadi karakteristik yang membedakan masyarakat tersebut dari masyarakat lainnya.

Perusahaan juga memiliki budayanya sendiri yang umumnya disebut dengan istilah *corporate culture* atau budaya perusahaan. Budaya perusahaan merupakan karakteristik dari suatu perusahaan tertentu, bukan individu di dalamnya. Jika perusahaan disamakan dengan manusia, maka budaya perusahaan merupakan personalitas atau kepribadian perusahaan tersebut. Maka dari itu, fungsi budaya perusahaan adalah sebagai identitas yang membedakan perusahaan satu dengan perusahaan lainnya.

Namun, lebih dari itu, budaya perusahaan memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku para anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota sebagai individu, guna meningkatkan kinerja dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Budaya perusahaan yang baik dapat mengarahkan, mengikat, dan memotivasi setiap individu yang terlibat di dalamnya, untuk bersama berusaha menciptakan suasana mendukung bagi upaya pencapaian visi perusahaan..

Gea dalam jurnalnya (2005: 145) memberikan pendapat yang memperkuat peranan besar budaya perusahaan:

Company culture can help the company to gain the succes that is wanted by the company. To be able to use the company culture maximally, company need to grow the equal value on every employee. Togetherness in following the same culture or value, can create unity and confident on every employee. When that happen, it will create a good and healthy working environment. Those environment can build a high creativity and commitment from the employee, so in the end they are able to fix the working performance and accomodate many changes in the company on to positive direction.

(Budaya perusahaan dapat membantu perusahaan untuk mencapai kesuksesan seperti yang telah dicita-citakan. Untuk dapat menggunakan budaya perusahaan secara maksimal, perusahaan perlu untuk menumbuhkan budaya yang sama pada seluruh karyawan. Kebersamaan dalam mengamalkan budaya atau nilai yang sama, dapat menciptakan kesatuan dan kenyamanan dalam diri karyawan. Ketika hal tersebut terjadi, maka akan menciptakan sebuah lingkungan kerja yang baik dan sehat. Lingkungan seperti itu dapat mendorong kreativitas yang tinggi serta komitmen dari karyawan, hingga akhirnya mereka mampu untuk memperbaiki performa kerja dan mengakomodasi perubahan-perubahan dalam perusahaan ke arah yang positif)

Schein dalam bukunya yang berjudul *The Corporate Culture Survival Guide* (2009: 27) mendefinisikan budaya sebagai berikut:

Culture is a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptations and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.

(Budaya adalah suatu pola asumsi yang dibagikan serta dipelajari oleh suatu grup. Yang mana budaya ini mampu memberikan solusi atas permasalahan adopsi eksternal dan integrasi internal, dan bekerja dengan cukup baik sehingga dianggap valid. Budaya ini kemudian diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai jalan

yang benar dalam mempersepsikan, berpikir, serta merasakan dalam hubungannya dengan permasalahan di atas)

Sedangkan Flamholtz (2011: 4-5) menjelaskan budaya perusahaan sebagai bagian dari kepribadian perusahaan:

Although there are many definitions of the concepts, the central notion is that culture relates to core organizational values. In a very real sense, corporate culture can be thought as a company's "personality". Every organization, regardless of size, has a culture that influences how people behave, in a variety of areas, such as treatment of customers, standards of performance, innovation, etc.

(Meskipun ada banyak definisi konsep, gagasan utamanya adalah budaya berhubungan dengan nilai-nilai inti organisasional. Dalam arti sebenarnya, budaya perusahaan dapat dianggap sebagai kepribadian suatu perusahaan. Dalam setiap organisasi, terlepas dari ukurannya, memiliki budaya yang mempengaruhi kebiasaan orang-orang di dalamnya, dalam area yang bervariasi, seperti perlakuan terhadap pelanggan, standar kerja, inovasi dan lain sebagainya)

Dari tiga rumusan definisi yang telah dijabarkan di atas, maka dapat dikatakan bahwa budaya perusahaan tidak dibentuk dalam jangka waktu yang singkat, melainkan melalui perjalanan panjang dalam mengatasi berbagai permasalahan yang menghampiri perusahaan, baik itu permasalahan yang terjadi dengan pihak internal maupun eksternal.

Tampak pula budaya merupakan identitas pribadi perusahaan yang berisi sekumpulan nilai yang memengaruhi cara berperilaku, bersikap, dan berpikir para anggota di dalamnya. Keberadaan suatu budaya perusahaan akan diakui ketika para anggota di dalamnya memiliki tujuan yang sama, yakni membawa perusahaan menuju kejayaan dan kesuksesan.

Wirawan (2007) mengemukakan bahwa dari sejumlah definisi budaya perusahaan yang berkembang, terdapat beberapa kata kunci yang memerlukan suatu penjelasan, yaitu:

1. Isi budaya organisasi yang terdiri dari berbagai macam rupa. Ada yang dapat diindera dengan mudah seperti artefak, dan ada pula yang bersifat abstrak seperti nilai, norma, asumsi dan filsafat organisasi.
2. Sosialisasi yaitu budaya perusahaan perlu diperkenalkan dan diajarkan kepada setiap anggota baru, serta diterapkan dalam setiap kegiatan perusahaan.
3. Budaya perusahaan mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota dalam praktik kerjanya sehari-hari.
4. Budaya perusahaan dikembangkan pertama kali oleh pendiri perusahaan, dan butuh waktu yang cukup lama agar budaya tersebut tertanam dalam setiap diri karyawan.

Seperti yang telah peneliti sebutkan di atas, budaya perusahaan tidak muncul begitu saja. Menurut Robbins (2003: 329) budaya perusahaan dibentuk melalui beberapa tahap yaitu:

1. Seorang pendiri memiliki sejumlah ide atau gagasan mengenai pembentukan budaya perusahaan;
2. Pendiri mengikutsertakan satu pemikir atau lebih dan membentuk sebuah kelompok inti yang memiliki visi yang sama dengan pendiri;
3. Kelompok tersebut memulai serangkaian tindakan untuk menciptakan budaya perusahaan;

4. Langkah terakhir yaitu membawa orang lain untuk ikut bergabung dalam perusahaan dan berkarya bersama-sama dengan pendiri sesuai dengan budaya yang telah ditetapkan.

Pendiri memiliki peran yang sangat besar bagi awal terbentuknya budaya perusahaan, karena visi dan misi perusahaan yang bersangkutan tidak terlepas dari nilai pendirinya. Pada akhirnya, nilai tersebut harus diaktualisasikan dan menjadi napas bagi perusahaan. Pendiri tahu sasaran yang mau dicapai dan sangat yakin bahwa ia mengetahui cara yang terbaik untuk mencapainya. Dari pengalaman masa lalunya, pendiri membangun rentetan nilai di atas filosofi usaha. Pendiri juga mengomunikasikan hal tersebut kepada para karyawannya, terutama dengan cara *teach by example*.

Pendiri pun harus menjadi perwujudan dari budaya perusahaan. Agar dapat diterima dan dibatinkan oleh seluruh anggota secara lebih efektif, pendiri harus memiliki kharisma. Dan secara eksplisit hal ini harus terus dikomunikasikan melalui program orientasi, khususnya bagi para anggota baru. Selanjutnya, tindakan dari manajemen puncak menentukan iklim dari perilaku yang dapat diterima baik oleh karyawan yang terlibat dalam perusahaan.

Apabila mencermati pengertian budaya perusahaan, maka dapat dikatakan bahwa budaya organisasi berisi sekumpulan elemen yang dipercayai sebagai pedoman bagi perusahaan dan para anggotanya dalam bertindak. Elemen atau dimensi budaya perusahaan ini ada yang

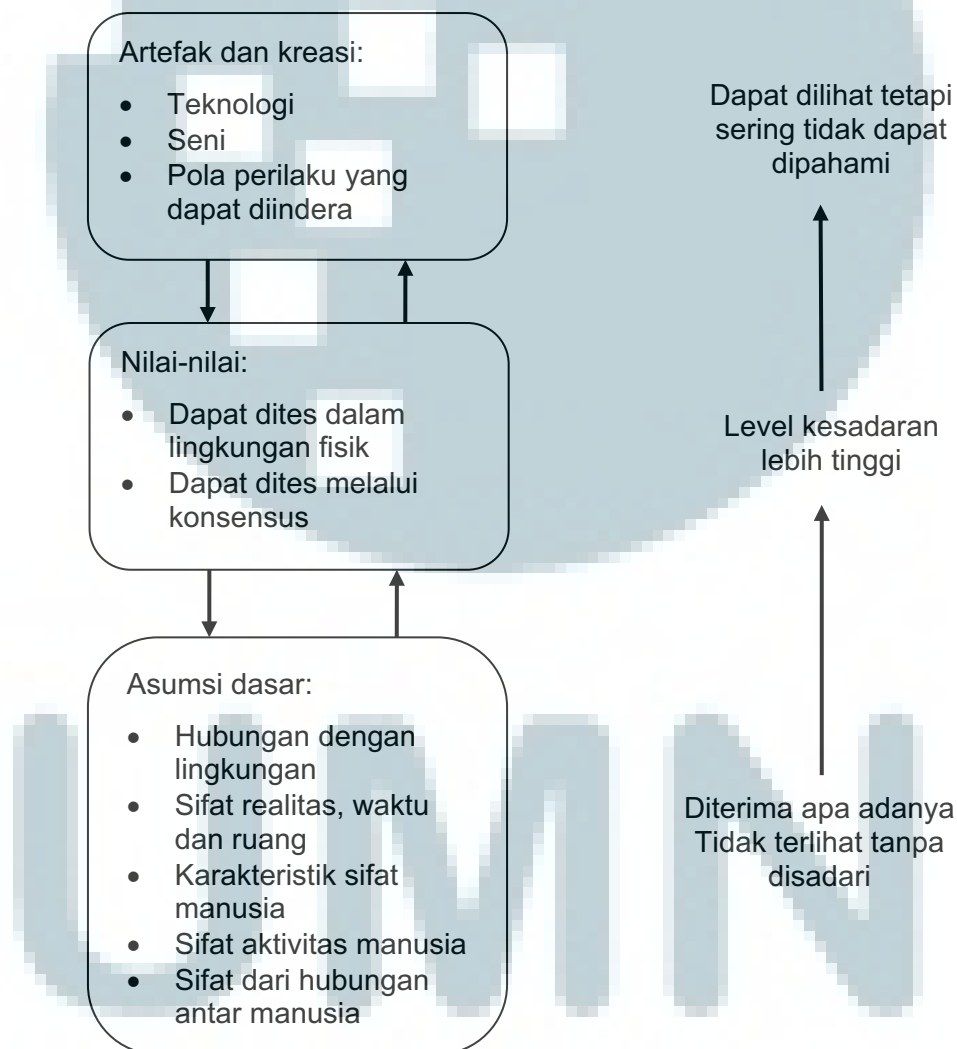
bersifat konkret maupun abstrak. Schein (2009) menggambarkan budaya perusahaan ke dalam tiga bentuk:

1. Artefak merupakan dimensi yang paling terlihat dari budaya perusahaan. Karyawan sering tidak menyadari adanya artefak, tetapi orang di luar perusahaan dapat mengamatinya dengan jelas.
2. Nilai-nilai. Semua pembelajaran perusahaan merefleksikan nilai-nilai kepada para anggotanya, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa yang ada. Jika karyawan menghadapi persoalan atau tugas baru, solusinya adalah nilai-nilai.
3. Asumsi dasar. Jika solusi yang dikemukakan pemimpin perusahaan dapat digunakan dan menghasilkan buah yang efektif secara berulang-ulang, maka solusi dianggap sebagai hal yang valid. Asumsi dasar adalah solusi yang paling dipercaya, sama halnya dengan teori ilmu pengetahuan yang sedang diterapkan untuk suatu permasalahan dalam perusahaan.

Sementara itu, dalam praktiknya budaya perusahaan memiliki fungsi-fungsi seperti yang dijabarkan di bawah ini (Tika, 2008: 13):

1. Budaya perusahaan berperan untuk menerapkan batasan-batasan;
2. Budaya perusahaan mengantarkan suatu perasaan identitas atau memiliki bagi para anggotanya;
3. Budaya perusahaan mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dibandingkan dengan mengutamakan kepentingan individual;

4. Budaya perusahaan meningkatkan stabilitas sistem sosial karena berperan menjadi perekat sosial yang membantu mempersatukan perusahaan;
5. Budaya perusahaan sebagai mekanisme kontrol dan menjadi panduan rasional yang mengarahkan dan membentuk sikap serta perilaku anggotanya.



Gambar 2.6 Model tingkat budaya perusahaan

Sumber: Schein (2009)

Sementara itu, menurut Wirawan (2007) budaya perusahaan memiliki peran kuat terhadap perusahaan, karyawan dan pihak-pihak yang berhubungan dengan perusahaan:

1. Identitas perusahaan yaitu budaya perusahaan berisi seperangkat karakteristik yang menjadi pembeda antara perusahaan satu dengan lainnya.
2. Menyatukan perusahaan yang berarti budaya perusahaan menjadi perekat unsur-unsur dalam organisasi. Norma, nilai dan kode etik budaya perusahaan menyatukan dan mengkoordinasikan seluruh karyawan perusahaan. Ketika akan bergabung dalam suatu perusahaan, para calon karyawan yang memiliki latar belakang budaya dan karakteristik beragam wajib menerima dan menerapkan budaya perusahaan agar dapat diterima sebagai anggota baru.
3. Reduksi konflik yaitu budaya perusahaan sering digambarkan sebagai perekat yang menyatukan setiap anggota di dalamnya. Budaya perusahaan mengembangkan kohesi sosial para karyawan yang berlatar belakang berbeda, sehingga meminimalisir kemungkinan terjadinya konflik.
4. Menimbulkan komitmen dalam diri karyawan berarti budaya perusahaan yang kondusif mengembangkan rasa memiliki dan komitmen tinggi terhadap perusahaan dan tim kerjanya.
5. Reduksi ketidakpastian yakni budaya perusahaan mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian.

6. Menciptakan konsistensi dalam berpikir, berperilaku dan merespon lingkungan kerja. Budaya perusahaan memberikan peraturan, panduan, prosedur serta pola memproduksi dan melayani pihak internal maupun eksternal.
7. Budaya perusahaan merupakan kekuatan dan energi sosial yang berfungsi memotivasi para karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.
8. Budaya perusahaan yang baik menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja tinggi. Pun tidak terlepas dari penciptaan kepuasan kerja, etos kerja dan motivasi kerja karyawan.
9. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Budaya yang baik mengurangi tingkat kecelakaan kerja.
10. Budaya perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang memungkinkan kesuksesan perusahaan dalam persaingan bisnis.

Dengan memperhatikan rumusan yang ada, peneliti dapat menyimpulkan budaya perusahaan sebagai serangkaian nilai yang dianut oleh seluruh anggota perusahaan, yang mana budaya ini dibakukan dan diterima sebagai standar perilaku dan kinerja dalam rangka pencapaian sasaran dan hasil yang telah direncanakan. Dengan demikian, budaya perusahaan merupakan unsur penting dalam perusahaan dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan pada perilaku yang dianggap tepat dan baik bagi perusahaan.

Telah dipaparkan pula bahwa budaya perusahaan mempengaruhi cara berpikir, sikap, dan perilaku anggota di dalamnya. Dengan demikian, pemahaman budaya perusahaan menjadi sangat penting dan relevan, mengingat adanya keanekaragaman budaya yang dibawa oleh karyawan ke dalam perusahaan. Itu sebabnya perusahaan perlu memiliki budaya satu dan sama yang dapat digunakan semua karyawan sebagai pedoman berperilaku dalam perusahaan.

Dengan adanya budaya perusahaan, maka karyawan dapat mengerti aturan main yang harus dijalankan, baik dalam mengerjakan tugasnya, maupun dalam berinteraksi dengan sesama anggota dalam organisasi. Ketidakragu-raguan dalam menjalani hal ini akan membawa peneguhan bagi karyawan akan hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan.

Penelitian ini membahas strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya perusahaan. Berdasarkan pemaparan singkat di atas, maka budaya perusahaan dibuat untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan PT Elnusa Tbk.

PT Elnusa Tbk berupaya agar setiap karyawan dari berbagai lini dapat menghayati budaya perusahaan secara sempurna dengan menerapkan tiga nilai yang terkandung di dalamnya, yakni *clean*, *respectful*, dan *synergy*. Serta menjalankan tiga prinsip utama dalam bekerja, yaitu *operation excellence*, *personal ethos*, dan *management style*. Keseluruhan budaya tersebut diatur demi tercapainya visi perusahaan, yakni menjadi perusahaan jasa energi terpercaya.

Agar budaya tersebut sungguh-sungguh dapat terealisasi dan memberikan kontribusi nyata bagi perusahaan, maka perlu dijalankan strategi komunikasi internal yang baik. Hal ini dilakukan agar setiap nilai baik yang terkandung dalam budaya tersebut dapat terinternalisasi dalam setiap diri karyawan PT Elnusa Tbk. Untuk tujuan tersebut pula, dibutuhkan komitmen para pemimpin dan manajemen untuk bertindak sesuai dengan budaya yang telah diakui bersama.

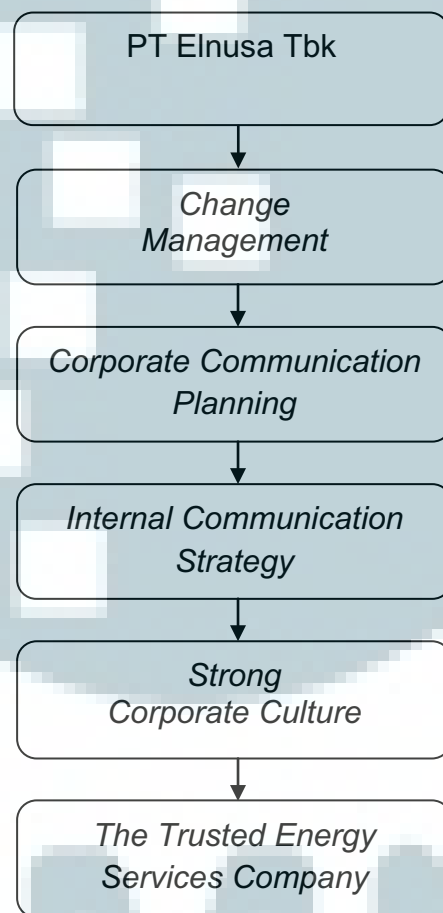
2.3 Kerangka Pemikiran

Menghadapi perkembangan industri dan tuntutan pasar yang semakin dinamis, PT Elnusa Tbk memutuskan untuk mengubah visi perusahaan dari *Oil and Gas Company* menjadi *The Trusted Energy Services Company*.

Guna mendukung transformasi ini, PT Elnusa Tbk mengeluarkan kebijakan untuk memperkuat implementasi budaya perusahaan yang selama ini tercoreng oleh praktik-praktik kotor karyawan.

Terkait dengan upaya penguatan budaya perusahaan ini, fungsi komunikasi internal PT Elnusa Tbk mengemban tugas untuk melaksanakan berbagai program komunikasi dalam rangka menanamkan budaya perusahaan agar mengakar kuat dan membatin di benak seluruh karyawan. Dengan diluncurkannya program-program komunikasi internal, diharapkan mampu mengubah cara berpikir, bersikap, dan berperilaku

karyawan sesuai dengan nilai-nilai budaya perusahaan. Sehingga pada kesudahannya karyawan dapat sepenuhnya memberikan kontribusi positif terhadap bisnis perusahaan serta mendukung pencapaian visi perusahaan untuk menjadi *The Trusted Energy Services*.



Gambar 2.7 Kerangka pemikiran