

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Studi ini adalah tentang strategi komunikasi organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengkomunikasikan pesan peduli lingkungan hidup sebagai wujud nilai inti “Care” budaya perusahaan dimana secara keseluruhan nilai inti “Care” berarti senantiasa mewujudkan kepedulian untuk kepentingan perusahaan baik secara internal maupun eksternal.

Di beberapa negara, undang-undang sekarang secara tegas mengatur perusahaan untuk mempertimbangkan kepentingan lain selain kepentingan finansial murni pemegang saham. Di Inggris misalnya, seorang direksi harus mempertimbangkan dampak tindakan mereka terhadap pemangku kepentingan yang jauh lebih luas agar perusahaan dapat memperoleh kesuksesan, salah satunya adalah dampak operasi perusahaan pada komunitas dan lingkungan hidup (*Section 309 of the United Kingdom Companies Act, 1985*).

Lingkungan hidup merupakan isu yang cukup menonjol dalam agenda publik karena begitu kuatnya kampanye yang dilakukan oleh organisasi-organisasi lingkungan (Wilcox et al., 2015:578). Setiap hari publik menerima pesan yang mencoba untuk mempersuasi pengetahuan, persepsi, dan/atau perilaku yang berkenaan dengan isu-isu lingkungan (Norton & Greco, 2015:354-367).

Begitu menariknya isu lingkungan hidup sehingga sebuah artikel menyebutkan bahwa tantangan terberat yang harus dihadapi saat ini dan dalam sepuluh tahun ke depan bagi kebanyakan generasi muda di Asia adalah

memfokuskan pikiran mereka ke persoalan perubahan iklim. Artikel tersebut bahkan menyebutkan sebanyak 37% generasi *post-millennials* di Asia memandang isu lingkungan dan perubahan iklim sebagai masalah terpenting di dunia saat ini, disusul oleh isu kemiskinan dan ancaman terorisme (masing-masing 35%), masalah ekonomi (31%), dan pengangguran (28%) (Herlinda, 2016).

Sementara itu di Indonesia, survey Litbang Koran Sindo tahun 2018 lalu memaparkan terdapat sepuluh persoalan lingkungan yang mendesak untuk diselesaikan yaitu sampah, banjir, pencemaran sungai, pemanasan global, pencemaran udara, rusaknya ekosistem laut, sulitnya air bersih, kerusakan hutan, abrasi dan pencemaran tanah (Sindonews, 2018).

Semakin menonjolnya isu lingkungan hidup memang bukan tanpa sebab. Banyak penelitian dan data yang memaparkan kenyataan bahwa bumi telah mengalami kerusakan sehingga diperlukan upaya penyelamatan lingkungan. Data dari *The Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC)* misalnya menyebutkan bahwa pada tahun 2017 lalu, kenaikan suhu bumi telah mencapai satu derajat celsius. Jika emisi global terus meningkat dengan kecepatan yang sama seperti sekarang ini, maka pada tahun 2040 kenaikan suhu akan melewati batas 1,5 derajat Celsius. Pada kondisi itu, 70-90 persen terumbu karang akan hilang sehingga ekosistem laut akan mencapai titik kritisnya dan sudah pasti tidak dapat dipulihkan (Alaidrus, 2018).

Salah satu penyebab kerusakan lingkungan hidup akibat hancurnya ekosistem adalah plastik. Plastik turut menjadi faktor penyebab pemanasan global. Plastik mengeluarkan gas metana dan etilena pada saat terkena sinar matahari yang

kemudian menjadi rusak. Gas metana itulah yang menjadi penyebab utama perubahan iklim.

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia, Indonesia tercatat menempati urutan kedua sebagai penyumbang sampah plastik terbesar di dunia setelah Tiongkok. Jumlah sampah plastik yang di'sumbang' oleh Indonesia adalah sebanyak 3,2 juta ton/tahun. Ironisnya, 87 persen sampah plastik tersebut dibuang ke laut (National Geographic Indonesia, 2018). Sampah plastik yang menumpuk dan dibuang ke laut akan sangat membahayakan ekosistem laut. Plastik membutuhkan waktu yang lama untuk terurai sehingga sampah plastik yang terus bertambah akan merusak ekosistem dan keberlangsungan makhluk hidup.

Al Gore (2006) mengungkapkan bahwa peran umat manusia dalam perubahan iklim adalah masalah yang tidak bisa lagi disangkal dan harus ditangani oleh pemerintah, bisnis, dan individu. Isu lingkungan hidup pun langsung menjadi prioritas untuk diselesaikan guna kepentingan keberlangsungan. Kepedulian lingkungan hidup seketika menjadi *'trending topics'* dan kondisi mendesak bagi perusahaan di dunia (dalam Miller, 2012:7).

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) operator kepelabuhanan, Pelindo III berdasarkan Pasal 94 butir e Undang-Undang No.17 Tahun 2008 tentang Pelayaran tanggal 7 Mei 2008, berkewajiban memelihara kelestarian lingkungan. Komitmen untuk ikut melestarikan lingkungan tersebut tentunya sejalan dengan amanat Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 74 ayat 1, yang menyebutkan bahwa Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial

dan lingkungan. Lingkungan telah memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan karenanya Daily (2008) menyatakan bahwa sikap bertanggungjawab lingkungan tidak hanya dapat menarik perhatian konsumen namun juga menawarkan penghematan biaya bagi perusahaan (dalam Argenti, 2010: 143).

Sebagai wujud sikap kepedulian lingkungan hidup, pegawai Pelindo III melakukan gerakan bersama mengurangi penggunaan sedotan dan kantong plastik sekali pakai yang resmi dimulai pada 2 November 2018. Untuk memperkuat bukti kepedulian Pelindo III pada lingkungan hidup, selanjutnya diterbitkan Surat Edaran Nomor : SE.0043/TR.0101/HOFC-2018 tanggal 26 November 2018 tentang Himbauan Pengurangan Penggunaan Sedotan dan Kantong Plastik Sekali Pakai di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang digunakan sebagai dasar pelaksanaan program dan sebagai komitmen perusahaan pada upaya pelestarian lingkungan hidup.

Selain itu, salah satu bukti komitmen perusahaan dalam upaya ikut melestarikan lingkungan hidup adalah dengan mematuhi standar yang ditetapkan oleh ISO (*International Organization for Standardization*) yaitu organisasi internasional untuk standarisasi yang menetapkan standar internasional di bidang industri dan komersial dunia dimana perusahaan atau *brand* yang telah memiliki sertifikat ISO akan lebih berpeluang memenangkan persaingan pasar global.

Pelindo III juga telah mengantongi ISO 14001:2015 yang akan memberikan jaminan kepada manajemen perusahaan dan pegawai serta pemangku kepentingan eksternal bahwa dampak lingkungan selalu diukur. Sertifikasi tersebut akan membantu perusahaan dalam terus meningkatkan kinerja lingkungan mereka dan mematuhi undang-undang yang berlaku.

Tabel 1.1
Pelabuhan Penerima ISO 14001:2015
Sumber : *Annual Report* 2018 Pelindo III

SERTIFIKAT SISTEM MANAJEMEN LINGKUNGAN (ISO 14001:2015)					
NO.	CABANG	VERSI	NO. SERTIFIKAT	BADAN SERTIFIKASI	MASA BERLAKU
1.	Kantor Pusat	2015	01 104 1535145/01	TUV Rheinland	28 Januari 2018 s.d 29 Februari 2019
2.	Tanjung Perak	2015	01 104 1535145/02	TUV Rheinland	
3.	Banjarmasin	2015	01 104 1535145/03	TUV Rheinland	
4.	Tanjung Emas	2015	01 104 1535145/04	TUV Rheinland	
5.	TPKS	2015	01 104 1535145/05	TUV Rheinland	
6.	Tanjung Intan	2015	01 104 1535145/06	TUV Rheinland	
7.	Kotabaru	2015	01 104 1535145/07	TUV Rheinland	
8.	Gresik	2015	01 104 1535145/08	TUV Rheinland	
9.	Benoa	2015	01 104 1535145/09	TUV Rheinland	
10.	Tenau Kupang	2015	01 104 1535145/10	TUV Rheinland	

Namun karena Pelindo III merupakan perusahaan yang dekat dengan isu lingkungan hidup maka masih kerap ditemukan beberapa keluhan masyarakat yang dilontarkan kepada Pelindo III terkait isu lingkungan hidup. Seperti disampaikan oleh Mareta mulya Atmadja, staf Humas Pelindo III Benoa bahwa beberapa kegiatan yang dilakukan oleh Pelindo III seperti reklamasi Pelabuhan Benoa dan pengerukan alur Pelabuhan Benoa kerap ditunding sebagai penyebab kerusakan lingkungan hidup (wawancara tanggal 20 Mei 2019).

Magdalena Dini, staf Humas Terminal Teluk Lamong, anak perusahaan Pelindo III menambahkan bahwa masyarakat kerap mengajukan tuntutan pembersihan laut terkait dengan keberadaan sampah yang tersangkut di muara sungai karena pendangkalan muara sungai akibat kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan (wawancara tanggal 20 Mei 2019).

Sustainability (keberlangsungan) menjadi sangat penting karena Pelindo III bukanlah perusahaan yang ingin beroperasi sesaat saja namun selamanya (*going concern*) maka kepedulian terhadap lingkungan hidup harus diwujudkan secara

selaras oleh seluruh elemen dalam organisasi. Ketika organisasi dihadapkan dengan masalah di lingkungan atau kemungkinan masalah internal yang menunjukkan bahwa cara organisasi melakukan sesuatu saat ini dirasa tidak efektif maka organisasi memutuskan untuk mengembangkan budaya baru untuk meningkatkan pelayanan pelanggan (Miller, 2012:180).

Untuk menyelaraskan sikap kepedulian lingkungan hidup maka organisasi harus menciptakan budaya perusahaan (*corporate culture*) atau budaya organisasi (*organizational culture*) yang mencerminkan nilai inti organisasi yang dipahami dan dilaksanakan bersama. Budaya organisasi dapat disebut sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota. Budaya organisasi adalah pembeda yang membedakan suatu organisasi dari organisasi-organisasi lainnya (Schein, 1985:168). Budaya organisasi dibentuk dalam rangka menyelaraskan perilaku seluruh anggota organisasi, termasuk perilaku kepedulian terhadap lingkungan.

Customer focus, Care dan *Integrity* (CCI) merupakan nilai inti budaya perusahaan Pelindo III dan dirangkum dalam kalimat singkat "*beyond port of Indonesia*" seperti yang tertuang dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor : PER.49/KP.0303/PIII-2014 tanggal 18 Juli 2014 tentang Budaya Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang telah disempurnakan melalui Peraturan Direksi Nomor : PER.0061/KP.0303/HOFC-2018 tanggal 12 September 2018 tentang Tata Kelola Penerapan Budaya Perusahaan. Kepedulian terhadap lingkungan hidup merupakan salah satu wujud nilai inti "*Care*" dalam budaya perusahaan Pelindo III.

Secara elaboratif bisa digambarkan “*Care*” terkait dengan hal-hal sebagai berikut:

1. Hubungan baik dengan karyawan, pemasok (*supplier /vendor*), dan pemerintah tetap harus dijaga dengan kepedulian tinggi agar kepentingan kegiatan utamanya dengan pelanggan berjalan lancar.
2. Perlakuan terhadap karyawan, pemasok, dan pemerintah harus dilakukan dengan cara yang benar, adil dan transparan sehingga hubungan bisa terbina langgeng sehingga kegiatan utama dengan pelanggan berjalan lancar.
3. Kepekaan dan kepedulian terhadap lingkungan alam juga harus dijaga dengan baik sehingga kegiatan utama dengan pelanggan bisa berjalan dengan baik.

“*Care*” dalam budaya perusahaan Pelindo III tidak dapat dipisahkan dari nilai “*customer focus*” dan “*integrity*”. Nilai inti “*Care*” mencakup beberapa hal termasuk upaya untuk melakukan sesuatu dengan benar, aman dan tak menyebabkan kerusakan. “*Care*” terkait dengan hal-hal seperti hubungan baik dengan pemangku kepentingan (*stakeholder*), perlakuan kepada seluruh *stakeholder* yang dilakukan dengan cara yang benar, adil dan transparan serta kepekaan dan kepedulian terhadap lingkungan alam.

Budaya organisasi dan budaya perusahaan, keduanya merujuk pada nilai-nilai kolektif, pandangan dan pendekatan dalam suatu organisasi. Istilah budaya perusahaan berfokus pada korporasi yang mencari laba, sementara budaya organisasi meluas ke semua bentuk organisasi termasuk bisnis kecil, perusahaan swasta dan organisasi nirlaba. Namun, maknanya pada dasarnya sama (Feigenbaum, 2017). Sehingga budaya organisasi dalam konteks Pelindo III yang merupakan korporasi yang mencari laba, disebut sebagai budaya perusahaan.

Budaya perusahaan Pelindo III mulai dikonsepsikan pada tahun 2014. Maka dapat dikatakan bahwa telah terjadi perubahan dalam organisasi yaitu dari kondisi belum ada menjadi ada. Sebelumnya budaya perusahaan hanya dikembangkan dengan cara beragam di masing-masing unit kerja sehingga pembentukan budaya perusahaan pada tahun 2014 diharapkan dapat membentuk pola keseragaman melalui penerapan nilai inti yang dirumuskan dalam konsep budaya perusahaan.

Budaya perusahaan adalah hal baru bagi seluruh elemen yang ada di Pelindo III sehingga membangun dan menyampaikan pesan dalam budaya perusahaan tidaklah mudah. Marquis & Tilcsik (2013:193-243) berpendapat bahwa kemampuan untuk mengelola dan beradaptasi dengan perubahan organisasi adalah kemampuan penting yang diperlukan di tempat kerja saat ini.

Untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah, Goldharber (1978) menyarankan organisasi menggunakan komunikasi organisasi yang mampu menciptakan dan saling bertukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling bergantung. Lebih lanjut, Poole (1985) berpendapat bahwa kualitas komunikasi organisasi dirangkul dalam budayanya (dalam Arni, 1995:67).

Selain karena Pelindo III merupakan perusahaan yang dekat dengan isu lingkungan hidup, penelitian ini menjadi sangat menarik melihat laporan ACT Consulting tentang hasil pengukuran kesehatan budaya organisasi Pelindo III tahun 2018 yang menunjukkan bahwa implementasi nilai budaya perusahaan tertinggi adalah pada nilai *Integrity* sebesar 60%, kemudian *Customer focus* sebesar 21%, sementara nilai *Care* hanya sebesar 12%. Artinya, upaya mengkomunikasikan budaya perusahaan khususnya nilai *care* perlu lebih diperhatikan untuk ditingkatkan sehingga pemahaman dan implementasi nilai

Care pada masa mendatang menjadi lebih baik. Selain itu, agar hal-hal yang menjadi penyebab timbulnya *culture toxic* tidak menjadi hambatan bagi peningkatan produktivitas Pelindo III (Laporan Pengukuran Budaya Organisasi Pelindo III, 2018).

Karena budaya perusahaan Pelindo III adalah *corporate program* yaitu program yang dilaksanakan oleh Sub Direktorat Manajemen Perubahan maka studi ini adalah studi tentang komunikasi organisasi. Konsep *Change Management* (CM) banyak digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan gambaran bagaimana perubahan organisasi terjadi.

Pelindo III membentuk unit Manajemen Perubahan agar dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal melalui perubahan yang dilakukan secara sistematis dan strategis untuk menciptakan tata kelola organisasi yang efektif dan berkinerja unggul. Robbins (2006:767) menerangkan perubahan terencana sebagai kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan dan dilakukan dengan alasan bahwa perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dan mengupayakan perbaikan perilaku karyawan.

Dalam studi komunikasi organisasi, Miller (2012:180) menawarkan strategi mengkomunikasikan perubahan yang terjadi dalam organisasi melalui beberapa tahapan strategi yaitu :

1. Mengeksplorasi kebutuhan untuk perubahan dan kemungkinan solusi.
2. Merencanakan bagaimana perubahan itu akan dilembagakan.
3. Mengimplementasikan perubahan dan menyebarkan informasi tentang perubahan.
4. Mengintegrasikan perubahan-perubahan tersebut ke dalam organisasi.

Untuk menanamkan nilai budaya perusahaan, Pelindo III melakukan upaya mengkomunikasikan budaya perusahaan yang disebut sebagai internalisasi budaya perusahaan melalui tahapan *roadmap* :

1. *Awareness* (2017) dan *Acceptance* (2018), dimana pada tahapan ini internalisasi dilakukan untuk mengenalkan dan membangun kesadaran pegawai.
2. *Engagement* (2019), dimana pada tahapan ini pegawai diharapkan dapat terlibat, antusias dan termotivasi untuk mengimplementasikan nilai budaya perusahaan.
3. *Commitment* (2020), dimana pada tahapan ini diharapkan pegawai dapat memegang teguh nilai-nilai budaya perusahaan dan bersama-sama mengawal proses implementasinya.
4. *Ownership* (2021), dimana nilai budaya perusahaan menjadi *personal value*.

Penelitian ini hanya mengamati strategi yang dilakukan oleh Unit Manajemen Perubahan pada tahapan *awareness* (tahun 2017) dan *acceptance* (tahun 2018). Tahun 2017-2018 merupakan momentum bersejarah bagi Pelindo III mengingat telah terjadi perubahan visi organisasi dan perubahan organisasi yang berkesinambungan ditandai dengan hadirnya aplikasi transaksi *digital* kepelabuhanan *Home Terminal Services* (HTS) yang berbasis *mobile app*. Di tahun yang sama, Pelindo III juga melakukan ekspansi bisnis khususnya di bidang energi, properti, pariwisata dan logistik. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa telah terjadi perubahan besar dalam organisasi.

Mengetahui bagaimana upaya organisasi dalam mengkomunikasi pesan adalah sangat penting, namun penelitian tentang strategi akan menjadi lebih

menarik bila turut meneliti bagaimana pegawai memahami pesan karena komunikasi adalah tentang apa yang dipahami penerima dan bukan tentang apa yang dikatakan oleh pengirim (Davis & Newstrom, 1985:151).

Pacanowsky & Trujillo (dalam Mulyana, 2005:98) menyampaikan bahwa pendekatan ilmu komunikasi yang digunakan dalam studi budaya bertujuan untuk menemukan bagaimana budaya dijalankan atau disajikan melalui komunikasi. Selanjutnya, Pacanowsky & Trujillo (dalam Littlejohn & Foss, 2005:258) menyatakan bahwa studi tentang budaya organisasi dapat mengungkap budaya organisasi melalui performa komunikasi.

Membangun dan mengkomunikasikan budaya perusahaan kepada pegawai melalui perwujudan sikap kepedulian terhadap lingkungan hidup sangatlah penting untuk menggugah kesadaran seluruh komponen organisasi tentang pentingnya menjaga kelestarian lingkungan hidup, membangun daya tahan dan daya saing perusahaan, menyelaraskan sikap dan perilaku kerja dengan nilai inti yang dijalankan secara konsisten sehingga menjadi identitas kepegawaian yang dapat dirasakan oleh seluruh pegawai sekaligus membangun komitmen bersama untuk memajukan perusahaan.

Selama ini penelitian tentang strategi komunikasi lebih banyak mengamati proses komunikasi yang berlangsung secara dialogis. Artinya, strategi hanya dilihat sebagai suatu proses komunikasi yang berlangsung searah (*one way*), yaitu tentang bagaimana komunikator mengkomunikasikan pesan kepada komunikan dan hanya melihat *tactics/tools* yang digunakan.

Memang menurut Clappitt (2000:3) perbedaan antara strategi dan taktik tidak selalu jelas karena keduanya berkembang bersama-sama. Karenanya seringkali

ketika eksekutif ditanya tentang strategi komunikasi yang mereka gunakan, mereka mengatakan bahwa mereka memiliki buletin bulanan dan mengadakan pertemuan dengan karyawan setiap tiga bulan sekali. Padahal jelas, strategi komunikasi dalam konteks organisasi melibatkan lebih dari sekadar saluran komunikasi dan mempelajari tahapan kegiatan yang dilakukan dalam organisasi untuk menyampaikan sebuah pesan atau program kepada karyawannya.

Akibatnya penelitian tentang strategi komunikasi seakan terputus akibat penelitian kurang mendalami *feedback* atau bagaimana komunikasi memahami pesan yang disampaikan serta bagaimana strategi dilakukan melalui tahapan mengkomunikasikan pesan.

Meneliti strategi komunikasi organisasi pada tahapan *Awareness* dan *Acceptance* adalah penting untuk mengetahui bagaimana Pelindo III melakukan upaya pengenalan budaya perusahaan, dan bagaimana pegawai sebagai penerima program atau pihak yang terdampak program perubahan organisasi menerima program perubahan tersebut.

Dalam bukunya, Miller (2012:181) beranggapan bahwa melihat bagaimana karyawan dapat bereaksi dan mempengaruhi proses perubahan organisasi adalah sangat penting, mengingat bahwa organisasi adalah sistem budaya dan politik yang dihuni oleh pemikiran dan perasaan manusia. Clappitt & Berk (1996) dalam Clappitt (2000:4) menambahkan bahwa strategi komunikasi yang berkembang dengan baik juga memupuk jenis lingkungan yang lebih menerima perubahan dan inovasi.

Penelitian ini akan berfokus pada strategi komunikasi organisasi yang digunakan di Pelindo III dalam upaya mengkomunikasikan pesan peduli

lingkungan hidup sebagai wujud nilai inti “*Care*” budaya perusahaan dan penerimaan pegawai pada budaya perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah menguraikan latar belakang masalah, maka penulis menemukan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi komunikasi organisasi yang digunakan oleh Pelindo III dalam mengkomunikasikan pesan kepedulian terhadap lingkungan hidup sebagai wujud nilai inti “*Care*” dalam budaya perusahaan kepada pegawai ?.
2. Bagaimana pegawai Pelindo III sebagai pihak yang terdampak program menerima budaya perusahaan?.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menemukan dan menganalisis bagaimana Pelindo III mengkomunikasikan pesan kepedulian terhadap lingkungan hidup sebagai wujud nilai inti “*Care*” dalam budaya perusahaan kepada pegawai.
2. Untuk menemukan dan menganalisis bagaimana budaya perusahaan diterima oleh pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

1. Menambah wawasan dan pengetahuan tentang komunikasi organisasi khususnya tentang strategi komunikasi organisasi.

2. Sebagai bahan referensi bagi penelitian berikutnya khususnya yang berkaitan dengan komunikasi organisasi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan wawasan tentang penerapan konsep komunikasi organisasi di Pelindo III.
2. Mengidentifikasi masalah yang menjadi hambatan dalam proses komunikasi perubahan budaya perusahaan Pelindo III dan mencari solusi pemecahan masalah.
3. Memberikan rekomendasi kepada Pelindo III.