

OPERASIONAL PROGRAM *PUBLIC* *RELATIONS*

(Studi Deskriptif Penerapan Budaya Perusahaan C.I.R.I di PT Krakatau Steel)

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Ilmu Sosial pada Konsentrasi Humas Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



Oleh:
EMA SELVINA
NIM: 062522

**KONSENTRASI ILMU HUMAS
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
SERANG
2010**

ABSTRAK

Ema Selvina. NIM 062522. Skripsi. Operasional Program PR (Studi Deskriptif Penerapan Budaya Perusahaan C.I.R.I di PT. Krakatau Steel).

Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat, akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu, ketika mereka berada di bidang kerjanya, oleh karena itu sangat diperlukan budaya organisasi. PT. Krakatau Steel (Persero) mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan agar menjadi pedoman dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sehingga dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak positif terhadap produktivitas, komitmen organisasi, dan *turnover* dari sumber daya manusia yang dimiliki. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan yang dilakukan PT. Krakatau Steel (Persero). Penelitian ini dilaksanakan untuk menggambarkan langkah-langkah dan penerapan budaya perusahaan di PT. Krakatau Steel (Persero). Penelitian dilaksanakan dengan menggunakan metode deskripsi kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, didapat bahwa strategi yang digunakan yaitu dibentuknya Tim *Vision, Mission & Value* yang bertugas untuk menjabarkan visi, misi dan budaya perusahaan serta membuat dan menyusun Buku Pedoman Budaya Perusahaan. Dibentuknya *Change Agent* (Agen Perubahan), yang bertugas sebagai komunikator kepada karyawan PT. KS (Persero). Dimana peran *Change Agent* ini yang sangat berpengaruh, berperan aktif dan memiliki tanggung jawab penuh dalam menerapkan budaya perusahaan. Baik di unit yang dipimpin ataupun di kelas training. Dan melalui media-media yang disediakan di unit-unit kerja sebagai pendukung penerapan budaya perusahaan. Seperti : *Standing Banner, Pamflet*, Pin, Spanduk dan Buku saku pedoman budaya perusahaan yang dibagikan kepada setiap karyawan PT. Krakatau Steel (Persero). Media-media ini dilakukan oleh Divisi *Protokoler & Internal Communication* dan *Corporate Communication*. Kesimpulan akhir dari penelitian ini bahwa bukan hanya Tim Budaya Perusahaan saja yang menyusun dan bertanggung jawab dalam mensosialisasikan budaya perusahaan, akan tetapi ada *Change Agent* sebagai komunikator, mengawasi, evaluasi dan bertanggung jawab atas setiap bawahannya dan Divisi *Protokoler & Internal Communication* dan *Corporate Communication* sebagai mediator dalam mendukung penerapan budaya perusahaan baik ke dalam maupun ke luar.

ABSTRACT

Ema Selvina. NIM 062522. Thesis. Operations Public Relations Program (Descriptive Study of Corporate Culture Implementation C.I.R.I in PT. Krakatau Steel).

Organizations that already have strong norms, will affect any action taken by every employee and every member will make awareness about what should be done every time, when they are in the field of work, therefore, very necessary organizational culture. PT. Krakatau Steel (Persero) socializing corporate culture to all employees in order to become a guideline in any work that is done so that the socialization process will have a positive impact on productivity, organizational commitment, and turnover of human resources owned. The objective of this research is to know how undertaken in implementing the corporate culture PT. Krakatau Steel (Persero). This research was conducted to describe the steps and strategies for implementation of the corporate culture in PT. Krakatau Steel (Persero). This research is made by using qualitative description method, with data collecting technique through interview, observation and documentation. Based on the results of research conducted by the researchers, found that the strategy used is the formation of Team Vision, Mission & Values assigned to describe the vision, mission and corporate culture, and create and develop the Corporate Culture Handbook. Formation Change Agent, which served as a communicator to the employees of PT. KS (Persero). Where is the Change Agent role is highly influential, active role and has full responsibility in implementing the corporate culture. Whether on the unit or in the training class. And through these media provided in the work units to support the implementation of corporate culture. Like: Standing Banner, Pamphlet, pins, banners and corporate culture guidance booklet which was distributed to every employee of PT. Krakatau Steel (Persero). Media was conducted by the Division of Protocol & Internal Communication and Corporate Communication. The last conclusion from this research that not only the Corporate Culture Team are responsible for preparing and disseminating corporate culture, but Change Agent as a communicator, monitor, evaluate and take responsibility for all subordinates and Division of Protocol & Internal Communication and Corporate Communication as a mediator in supporting the implementation of good corporate culture to the inside or outside.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sesuai dengan harapan dan kemampuan penulis. Dimana dalam penyusunan skripsi ini mengangkat judul :

“OPERASIONAL PROGRAM *PUBLIC RELATIONS* (STUDI DESKRIPTIF PENERAPAN BUDAYA PERUSAHAAN C.I.R.I di PT. KRAKATAU STEEL (PERSERO)”

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat ujian Sarjana (S1) di Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Program Studi Ilmu Komunikasi, Konsentrasi Humas, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya penulis sampaikan pada kesempatan ini, kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Ir. Rahman Abdullah, M.Sc**, selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Bapak **Dr. Ahmad Sihabudin, M.Si**, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
3. Ibu **Deviani Setyorini, S.Sos, MCMS**, selaku Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, nasihat, dan motivasi agar saya dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik.
4. Bapak **Yearry Panji, S.Sos, M.Si**, selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, yang telah banyak membantu saya, baik saat melakukan kegiatan perkuliahan.
5. Ibu **Nia Kania, S.Ip, M.Si**, selaku dosen wali. Terima kasih atas bimbingan, kesabaran, perhatian dan waktu yang diberikan disela-sela kesibukan.
6. Ibu **Andin Nesia, S.IK**, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan, nasihat, dan motivasi agar saya dapat segera menyelesaikan penelitian ini dengan baik.

7. Bapak/ibu Dosen Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, yang senantiasa sabar dalam membimbing saya selama menjadi mahasiswa FISIP Untirta. **Pak Uib, Pak Jaiz, Pak Yoki, Bu Isti, Bu Rahmi, Pak Sake, Bu Uli, Pak Iman, Pa Hasuri, Bu Nina, Pak Idi, Pak Ari, Pak Teguh, Pak Burhan** dan semua dosen yang telah mengajarkan ilmu. Terima kasih banyak.
8. Segenap staf FISIP, **Pak Agung, Pak Pray, Bu Dewi, Bu Ulvi, Pak Enjang** dan semua staf FISIP. Terima kasih atas bantuan dan kebaikannya selama ini.
9. Kedua orang tua, Papah **H. Sumarli** yang selalu membimbing dan mendukung penuh agar saya dapat menyelesaikan skripsi ini, dan salah satu keinginan papah melihat anak bungsumu ini menyelesaikan kuliah dengan baik, dan Mamah **Hj. Mutiarawati** yang selalu menyayangiku .Doa dan air matamu adalah motivasiku, dan atas dukunganmu baik moril maupun materil.
10. Tetehtku Tersayang **Yani Handayani** dan Aaku Tersayang **Wahyu Nugraha**. Terima kasih atas dukungan, semangat dan omelan yang membuat saya semangat dalam menyusun skripsi.
11. **Willy Pratama Anugrah**, terima kasih atas kesabaran, bantuan, semangat, dorongan, motivasi, dan perhatiannya selama ini, serta waktu yang indah bersama dari awal kuliah sampai saat menyusun skripsi. Alhamdulillah, akhirnya kita lulus bareng juga. *Finally...*
12. *The Big Family of H. Misri (alm), I'm proud be a part of this family. My Beloved Grandma, My Aunties, My Uncles and all My Cousins. My little cousin Zahra, Asyraf dan Syafiq* yang memberikan keceriaan dalam hidupku walaupun suka mengganggu dalam menyusun skripsi tapi kalian menjadi penyemangat. *Love you all...*
13. Sepupuku **Chadjah Jawas**, terima kasih atas bantuannya dalam bentuk referensi dan buku-buku untuk mendukung skripsi ini, dan **Ali Hamzah Jawas**, yang telah membantu saya mencari buku-buku untuk menyusun skripsi sampai ke Bandung. *Thank for all ya...*

14. Sahabat-sahabatku, **Intan, Lesta, dan Iis**. Terima kasih kalian masih setia menjadi sahabatku dari awal kuliah sampai saat ini, kalian tempat suka dan dukaku.
15. Teman-teman satu perjuangan anak-anak Humas & Jurnalistik NR 2006, **Ruri, Retno, Bang Fadly, A Rony, Assidah, Nono, Tari, Baly, Cmad, Lia, Ima, Retna, Hutri, Gina Dede, Dawam, Ebok, Dayat, Farhan, Ian, Lanang, Mba Parti, Rangga, Reno, dll**. Maaf kalau ada yang tidak disebut. Dan anak-anak Humas & Jurnalistik R 2006 yang tidak bisa disebut semua. Tetap semangat kawan...

Penulis juga mengucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penelitian di PT. Krakatau Steel (Persero), Cilegon :

1. Bapak **Drs. H. Mohammad Toha** dan **Bapak Eko Dumadi** Divisi Protokoler & Internal Communication, atas bantuan dan informasinya bagi penulis dalam melakukan pra penelitian.
2. Bapak **Didik Sugeng K**, selaku Manager Human Capital Training & Education Center yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
3. Bapak **Tjandra Budiman** dan Ibu **Hasri Suryani** selaku Tim Budaya Perusahaan, yang telah banyak membantu, membimbing dan memberi informasi maupun data-data yang penulis butuhkan untuk skripsi ini.
4. Bapak **Bakat TMY** dan Bapak **Soenarto** selaku karyawan Pusdiklat yang telah banyak membantu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini tidak lepas dari kemampuan, pengetahuan dan pengalaman penulis yang masih terbatas, sehingga penulis senantiasa mengharapkan dari berbagai pihak agar skripsi ini dapat lebih disempurnakan.

Serang, Agustus 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PENGESAHAN	
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS	
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Identifikasi Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Kegunaan Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Kajian Pustaka	10
2.1.1 Komunikasi	10
2.1.2 Public Relations (PR)	12
2.1.3 Strategi	16
2.1.4 Budaya Perusahaan	19
2.1.5 Penerapan Budaya Perusahaan	23
2.2 Kerangka Pemikiran	26

BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
3.1	Metode Penelitian	29
3.2	Instrumen Penelitian	30
3.3	Penentuan Informan	30
3.4	Teknik Pengumpulan Data	31
3.5	Analisis Data	32
3.6	Lokasi dan Jadwal Penelitian	34
BAB IV	HASIL PENELITIAN	
4.1	Deskripsi Objek Penelitian	35
4.1.1	Sejarah Singkat PT. KS (Persero)	35
4.1.2	Visi & Misi PT. KS (Persero)	41
4.1.3	Makna Logo PT. KS (Persero)	42
4.1.4	Budaya Perusahaan	43
4.1.5	SDM PT. KS (Persero)	44
4.1.6	Struktur Organisasi Perusahaan	46
4.2	Deskripsi Data	47
4.3	Pembahasan	48
4.3.1	Pembentukan Tim Budaya Perusahaan	48
4.3.2	Pembentukan <i>Change Agent</i>	49
4.3.3	Mediator Sosialisasi Budaya Perusahaan	50
4.3.4	Fact Finding	54
4.3.5	Planning	58
4.3.6	Communicating	60
4.3.7	Evaluating	63
BAB V	PENUTUP	
5.1	Kesimpulan	66
5.2	Saran-saran	71

DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	26
Gambar 4.1	42
Gambar 4.2	46
Gambar 4.3	56
Gambar 4.4	59

DAFTAR TABEL

TABEL 3.1	34
-----------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupan organisasional, manusia merupakan pusat segala-galanya. Karena itulah dalam suatu perusahaan, pembangunan sistem yang rapih, efisien dan efektif akan lebih bisa meningkatkan produktifitas kerja. Dalam sebuah sistem yang baik, para pengelolanya akan lebih mudah melakukan identifikasi perilaku-perilaku negatif dan positif yang ditunjukkan karyawan dalam pekerjaannya.

Organisasi yang telah mempunyai norma yang kuat, akan mempengaruhi setiap tindakan yang dilakukan setiap pegawai dan akan menjadikan kesadaran setiap anggotanya tentang apa yang harus diperbuat setiap waktu, ketika mereka berada di bidang kerjanya, oleh karena itu sangat diperlukan budaya organisasi.

Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi. (Sutrisno, 2010 : 2).

Oleh karena itu, keberhasilan atau tidaknya penerapan budaya perusahaan didalam organisasi atau perusahaan tersebut tergantung dari kemampuan praktisi PR yang bertindak sebagai komunikator, mediator dan didukung dengan tingkat penguasaan pengetahuan tentang manajemen teknis serta managerial skill. Selain itu, seorang praktisi PR yang tugas sehari-harinya terlibat didalam manajemen organisasi selalu siap kalau diminta pendapatnya, atau sumbangan saran, dan gagasan mengenai penerapan budaya perusahaan dari pihak pimpinan manajemen puncak (*top management*).

Boleh dikatakan tugas untuk melaksanakan atau merumuskan budaya perusahaan tersebut bukanlah diserahkan sepenuhnya di tangan para PRO (*Public Relations Officer*). Hanya saja ketika bertindak sebagai koordinator (*organizer*), PR harus memiliki kemampuan khusus mengkoordinasikannya dengan tim/departemen lain yang terkait untuk membantu pimpinan puncak dalam upaya merumuskan dan menerapkan secara tepat pengembangan dan hingga pemeliharaan budaya perusahaan. Dalam berbekal rumusan itulah, maka pihak PR dapat menyusun agenda kerja atau program komunikasinya, baik ditujukan ke dalam maupun ke luar.

Menurut Schin (*Corporate Culture : 1992*) , budaya perusahaan yang ada pada dasarnya bersumber dari :

1. Keyakinan dan kepercayaan para anggotanya.
2. Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi bersangkutan.

3. Asumsi-asumsi para pendiri dan proses penerapan bagi para anggotanya dalam perusahaan. (Ruslan, Rosady, 2006 : 332)

PT. Krakatau Steel (Persero) adalah perusahaan terdepan dalam bidang industri baja di Tanah Air, telah memperlihatkan eksistensinya dari waktu ke waktu, melalui penyediaan produk-produk berkualitas yang sangat diperlukan dalam proses pembangunan infrastruktur penting di Tanah Air. PT. KS (Persero) juga merupakan perusahaan Baja terbesar di Indonesia dan di Asia Tenggara. PT. KS (Persero), memiliki 6 buah fasilitas produksi yang membuat perusahaan ini menjadi satu-satunya industri baja terpadu di Indonesia. Keenam buah pabrik tersebut menghasilkan berbagai jenis produk baja dari bahan mentah.

Bisnis perusahaan diawali dari penetapan Visi, Misi perusahaan yang kemudian dijabarkan dalam Strategi Perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Disisi lain kemajuan bisnis perusahaan tersebut tidak dapat dicapai tanpa adanya dukungan yang menyeluruh dari segenap jajaran manajemen dan karyawan berupa kesamaan pandang (*mind set*), semangat (*spirit*), serta perilaku kerja sehari-hari dalam mencapai visi perusahaan.

Begitu pula dengan PT. Krakatau Steel (Persero) yang menerapkan budaya perusahaan dengan semangat menuju perubahan yang nyata untuk meningkatkan kinerja perusahaan, serta menumbuhkan profesionalisme seluruh jajaran PT. KS (Persero), sangat berkomitmen kepada pembangunan budaya perusahaan. Dimana budaya perusahaan sangat dijunjung tinggi oleh

seluruh jajaran dan karyawan PT. KS (Persero). Karena budaya perusahaan di PT. KS (Persero) sangat berpengaruh terhadap kinerja bahkan disiplin diri bagi tiap karyawannya. Maka penerapan budaya perusahaan harus dilakukan dan sangat penting untuk diterapkan agar karyawan PT. Krakatau Steel selalu disiplin dan memiliki kinerja yang optimal.

Dalam budaya perusahaan, PT KS (Persero) memiliki Tim Budaya perusahaan yaitu Tim *Deployment Vision, Mission, Values* (VMV). Tim budaya perusahaan ini tergabung dari beberapa divisi, seperti : *Corporate Secretary*, PSDM, *Corporate Communication*, SPI, P2M, GCG, Pusdiklat, SAP dan Pengembangan Produk. Dari divisi-divisi tersebut dipilih beberapa orang untuk menyusun hingga menerapkan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan. (Hasil wawancara dengan Drs. Moh. Toha, Divisi Protokoler & Internal Communication PT. Krakatau Steel pada tanggal 17 Maret 2010).

Budaya perusahaan yang diterapkan oleh PT. Krakatau Steel (Persero) yaitu C.I.R.I (*Competence, Integrity, Reliable, Innovative*) :

- *Competence*

Mencerminkan kepercayaan akan kemampuan diri serta semangat untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, dan sikap mental demi peningkatan kinerja yang berkesinambungan.

- *Integrity*

Mencerminkan komitmen yang tinggi terhadap setiap kesepakatan,

aturan dan ketentuan serta undang-undang yang berlaku, melalui loyalitas profesi dalam memperjuangkan kepentingan perusahaan.

- ***Reliable***

Mencerminkan kesiapan, kecepatan dan tanggap dalam merespon komitmen dan janji, dengan mensinergikan berbagai kemampuan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

- ***Innovative***

Mencerminkan kemauan dan kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan implementasi yang lebih baik dalam memperbaiki kualitas proses dan hasil kerja di atas standar.

(<http://krakatasteel.com>).

C.I.R.I lahir melalui proses transformasi, yang diperlukan untuk terus menciptakan sesuatu yang baru dan kemauan untuk memandang sesuatu dari berbagai perspektif. Melalui *survey* karyawan, diperoleh wacana untuk mulai mengembangkan nilai-nilai baru yang sifatnya membuat perusahaan menjadi lebih progresif dan dinamis dengan meluncurkan nilai-nilai budaya yang mengandung unsur :

- Responsivitas: mengutamakan kecepatan untuk merespon hal-hal yang merupakan peluang atau kebutuhan pengguna jasa/produk.
- Fleksibilitas berpikir dan bertindak: bersedia untuk memahami dan menemukan sudut pandang berbeda dalam menghadapi berbagai situasi, sehingga dapat diperoleh gagasan penyelesaian masalah yang lebih baik lagi.

- Kepercayaan diri: menjalankan peran yang semestinya (misalnya: sebagai *analyst* bukan sekedar operator/administrator), bangga terhadap profesi, bertindak penuh keyakinan.

Budaya Perusahaan yang berisi kepercayaan, prinsip-prinsip, nilai-nilai yang menjadi dasar dan referensi sistem manajemen perusahaan serta perilaku karyawan dalam bekerja, diyakini mampu untuk mendorong percepatan kearah perubahan yang lebih baik. Nilai-nilai budaya inilah yang senantiasa menjadi pedoman bertindak dan berperilaku seluruh jajaran manajemen dan karyawan, dalam rangka membangun kohesivitas di perusahaan.

Maka diperlukan sosialisasi kepada seluruh karyawan PT. KS (Persero) mengenai budaya perusahaan dan menggunakan media apa untuk menunjang sosialisasi itu tercapai kepada seluruh karyawan agar menjadi pedoman dalam setiap pekerjaan yang dilakukan sehingga dari proses sosialisasi tersebut akan mempunyai dampak positif terhadap produktivitas, komitmen organisasi, dan *turnover* dari sumber daya manusia yang dimiliki.

Bagi organisasi, sosialisasi dapat digunakan untuk mengkomunikasikan semua hal yang berhubungan dengan aktivitas organisasi dan budaya organisasi sehingga apa yang dihasilkan dapat dimanfaatkan oleh karyawan untuk memahami segala sesuatunya mengenai organisasi. Proses sosialisasi juga dapat digunakan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan organisasi dan mempunyai potensi tinggi untuk lebih berkembang. Pemilihan karyawan yang sesuai

dengan organisasi akan mempermudah penanaman nilai-nilai budaya organisasi, sehingga akan memberikan dampak pada upaya untuk memperkuat budaya organisasi. (Sutrisno, 2010 : 40)

Dari latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana penerapan yang dilakukan dalam menerapkan budaya perusahaan di PT. Krakatau Steel? Mulai dari awal pembentukan/penyusunan budaya perusahaan, media yang dipakai sampai dengan evaluasi dari hasil penerapan itu sendiri.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut: **“Bagaimana Operasional Program PR dalam Penerapan Budaya Perusahaan di PT. Krakatau Steel (Persero)?”**

1.3 Identifikasi Masalah

1. Bagaimana *Fact Finding* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero)?
2. Bagaimana *Planning* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero)?
3. Bagaimana *Communicating* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero)?
4. Bagaimana *Evaluating* dalam penerapan budaya perusahaan

PT. KS (Persero)?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui *Fact Finding* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero).
2. Untuk mengetahui *Planning* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero).
3. Untuk mengetahui *Communicating* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero).
4. Untuk mengetahui *Evaluating* dalam penerapan budaya perusahaan PT. KS (Persero).

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan dan pendalaman ilmu komunikasi dan ilmu kehumasan, serta dalam kajian *Internal Relations* khususnya yang berkaitan dengan budaya perusahaan (*corporate culture*), dan dapat menjadi referensi bagi penelitian yang menggunakan metode penelitian studi deskriptif kualitatif.

1.5.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan masukan pada Tim Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel (Persero) dalam program

penerapan budaya perusahaan dan para praktisi Humas sebagai salah satu sarana untuk meningkatkan kemampuan sebagai penyedia media-media dalam melaksanakan penerapan budaya perusahaan.

BAB II

DESKRIPSI TEORI

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Komunikasi

Istilah Komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna.

Carl I, Hovland secara khusus mendefinisikan “Komunikasi adalah proses mengubah perilaku orang lain (*communication is the process to modify the behavior of other individuals*)”

Akan tetapi, seseorang akan dapat mengubah sikap, pendapat, atau perilaku orang lain apabila komunikasinya itu memang komunikatif. Lasswell mengatakan bahwa cara yang baik untuk menjelaskan komunikasi ialah menjawab pertanyaan sebagai berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effects?*

Paradigma Lasswell di atas menunjukkan bahwa komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan di atas, yakni :

- Komunikator (*communicator, source, sender*)
- Pesan (*message*)
- Media (*channel, media*)
- Komunikan (*communicant, communicate, receiver, recipient*)

– Efek (effect, impact, influence)

Jadi, berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu. (Effendy, 2006 : 10).

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo (1976 : 448) berpendapat bahwa “ *Communication is the act of inducing others to interpret an idea in the manner intended by the speaker or writer* (Komunikasi adalah aktivitas yang menyebabkan orang lain menginterpretasikan suatu ide, terutama yang dimaksudkan oleh pembicara atau penulis)”. (Mangkunegara, 2002 : 145)

Komunikasi di dalam organisasi sering diidentifikasi sebagai petunjuk dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu dalam mencapai produktivitas, tujuan tersebut dapat tercapai bila organisasi mampu mengatasi dan menyelaraskan setiap perubahan lingkungan yang terjadi baik di luar perusahaan. Dengan demikian komunikasi di dalam organisasi menjadi sangat penting bagi kemajuan dan kemunduran organisasi. Berdasarkan pendapat Goldhaber (1986) dalam Muhammad (2002:67) bahwa “Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jarring hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah”.

Struktur organisasi menentukan peran dan tugas individu dalam melaksanakan pekerjaannya, perbedaan tingkat struktur jabatan tiap individu akan berkaitan dengan ruang lingkup komunikasi yang dilaksanakannya. Sehingga pesan-pesan didalam organisasi akan mengalir mengikuti struktur-struktur organisasi yang ada. Mengetahui definisi dan proses komunikasi di dalam organisasi, secara jelas dikatakan oleh Redding dan Sanborn dalam Muhammad bahwa :

“Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi upward atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama/level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program”. (Redding dan Sanborn dalam Muhammad, 2002:65).

2.1.2 Public Relations (PR)

Suatu perusahaan atau lembaga selalu bersentuhan dengan masyarakat tempat ia bekerja. Interaksi ini boleh jadi akan menjadi masalah namun pada saat yang lain menjadi hal yang menguntungkan bagi keberlangsungan lembaga atau perusahaan bersangkutan.

Di sisi lain, di dalam perusahaan atau lembaga itu sendiri terjadi komunikasi yang relatif intens yang potensial menimbulkan masalah. Karena itulah untuk meminimalisir konflik yang mungkin terjadi dan memaksimalkan potensi yang ada, terjalinnya hubungan yang harmonis

di dalam perusahaan atau lembaga itu sendiri dan antara perusahaan dengan publik menjadi tuntutan mutlak.

Hal ini tidaklah mengherankan bila diingat bahwa PR adalah bidang aktivitas yang bertujuan menciptakan saling pengertian yang baik antara suatu organisasi dengan publiknya. Dalam sistem semacam itu organisasi menyadari bahwa tanpa dukungan publiknya, ia tidak dapat tumbuh optimal dan bahkan akan tertelan menuju kehancuran.

Definisi PR yang diambil dari *The British Institute of Public Relations* "Aktivitas PR adalah mengelola komunikasi antara organisasi dan publiknya (*Public relations activity is management of communications between an organization and its publics*)". (Ruslan, 2005 : 15).

The Statement of Mexico mendefinisikan "Praktik PR adalah seni dan ilmu pengetahuan sosial yang dapat dipergunakan untuk menganalisa kecenderungan, memprediksi konsekuensi-konsekuensinya, menasihati para pemimpin organisasi, dan melaksanakan program yang terencana mengenai kegiatan-kegiatan yang melayani, baik untuk kepentingan organisasi maupun kepentingan publik atau umum". (Ruslan, 2005 : 17).

Sedangkan PR menurut Cultip dan Center bersama Glen M. Broom, menyatakan bahwa :

"Publik relations adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasikan kebijaksanaan dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik.

(Public relations is management function which evaluate public attitudes, identifies the policies and procedoers of an individual or an organization with the publicinterest, and plans and executes a program of action to earn public understanding and acceptance)". (Effendy, 1993 : 116).

Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa *public relations* adalah fungsi manajemen (bagian dari manajemen) yang selalu bersinggungan dengan publik-publiknya (internal dan eksternal), yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Keberadaan publik-publik tersebut perlu diperhatikan dan diawasi dengan berbagai usaha kegiatan dan program *public relations* agar memperoleh pengertian dan pengakuan dari publik.

Menurut Edward L. Bernay, dalam bukunya *Public Relations* (1952, University of Oklahoma Press), terdapat 3 fungsi utama Humas, yaitu :

1. Memberikan penerangan kepada masyarakat.
2. Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan masyarakat secara langsung.
3. Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan/lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya. (Ruslan, 2005 : 18)

Peranan *public relations* dalam suatu organisasi dapat dibagi empat kategori (Dozier, Broom, 1995) :

1. Penasehat Ahli (*Expert prescriber*)
2. Fasilitator komunikasi (*Communication fasilitator*)

3. Fasilitator Proses Pemecahan Masalah (*Problem solving process facilitator*)

4. Teknisi Komunikasi (*Communication technician*). (Ruslan, 2005 : 20-21).

PR adalah bagian proses perubahan dan pemecahan masalah di organisasi yang dilakukan secara ilmiah. Adapun tugas PR dalam proses manajemen yaitu:

1. Mendefinisikan Problem (*Fact Finding*). Mencakup penyelidikan dan memantau pengetahuan, opini, sikap dan perilaku pihak-pihak yang terkait dengan, dan dipengaruhi oleh, tindakan dan kebijakan organisasi.
2. Perencanaan dan pemrograman (*Planning*). Informasi yang dikumpulkan dalam langkah pertama digunakan untuk membuat keputusan tentang program publik, strategi tujuan, tindakan dan komunikasi, taktik dan sasaran. Langkah ini akan mempertimbangkan temuan dari langkah dalam membuat kebijakan dan program organisasi.
3. Mengambil tindakan dan berkomunikasi (*Communicating*). Mengimplementasikan program aksi dan komunikasi yang didesain untuk mencapai tujuan spesifik untuk masing-masing publik dalam rangka mencapai tujuan program.
4. Mengevaluasi program (*Evaluating*). Melakukan penilaian atas persiapan, implementasi, dan hasil dari program. Penyesuaian akan

dilakukan program diimplementasikan, dan didasarkan pada evaluasi atas umpan balik tentang bagaimana program itu berhasil atau tidak. (Cutlip, et al, 2006 : 320)

2.1.3 Strategi

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. (Effendy, 2006 : 32)

Sedangkan dalam Handoko (2003 : 86), Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Kata “program” dalam definisi tersebut menyangkut suatu peranan aktif, sadar dan rasional yang dimainkan oleh manajer dalam perumusan strategi organisasi. Strategi memberikan pengarahannya terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, dan memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya-sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

J. L. Thompson (1995) mendefinisikan strategi sebagai cara untuk mencapai sebuah hasil akhir: ‘Hasil akhir menyangkut tujuan dan sasaran organisasi. Ada strategi yang luas untuk keseluruhan organisasi dan strategi kompetitif untuk masing-masing aktivitas. Sementara itu, strategi fungsional mendorong secara langsung strategi kompetitif’. Bennet

(1996) menggambarkan strategi sebagai 'arah yang dipilih organisasi untuk diikuti dalam mencapai misinya'. Mintzberg menawarkan lima kegunaan dari kata strategi :

1. Sebuah rencana – suatu arah tindakan yang diinginkan secara sadar.
2. Sebuah cara – suatu maneuver spesifik yang dimaksudkan untuk mengecoh lawan atau kompetitor.
3. Sebuah pola – dalam suatu rangkaian tindakan.
4. Sebuah posisi – suatu cara menempatkan organisasi dalam sebuah lingkungan.
5. Sebuah perspektif – suatu cara terintegrasi dalam memandang dunia.

(Oliver, 2001 : 2).

Perencanaan strategi dalam PR melibatkan pembuatan keputusan tentang tujuan dan sasaran program, mengidentifikasi publik kunci, menentukan kebijakan atau aturan untuk memandu pemilihan strategi, dan menentukan strategi. Harus ada kaitan erat antara tujuan program keseluruhan, sasaran yang ditentukan untuk masing-masing publik, dan strategi yang dipilih. Poin utamanya adalah bahwa strategi dipilih untuk mencapai hasil tertentu.

Praktisi PR bekerja sama dengan manajer lain untuk mengembangkan rencana strategi. Meskipun masing-masing program membutuhkan elemen unik, namun secara keseluruhan pendekatannya sama dari satu rencana ke rencana lain. Proses perencanaan dan pemrograman biasanya menggunakan langkah-langkah berikut:

- a. *Mendefinisikan peran dan misi.* Menentukan sifat dan cakupan kerja yang akan dilakukan.
- b. *Menentukan area hasil utama.* Menentukan di mana tempat menginvestasikan waktu, energy, dan bakat.
- c. *Mengidentifikasi dan menspesifikasi indikator efektivitas.* Menentukan faktor yang dapat diukur sebagai dasar penentuan sasaran.
- d. *Memilih dan menentukan sasaran.* Menentukan hasil yang akan dicapai.
- e. *Menyiapkan rencana aksi.* Menentukan bagaimana mencapai sasaran spesifik.
 - 1) *Pemrograman.* Menentukan urutan tindakan dalam mencapai sasaran.
 - 2) *Penjadwalan.* Menentukan waktu yang diperlukan untuk langkah-langkah aksi dan sasaran.
 - 3) *Anggaran.* Menentukan dan menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran.
 - 4) *Menetapkan akuntabilitas.* Menentukan siapa yang akan mengawasi pencapaian sasaran dan langkah-langkah aksi.
 - 5) *Mereview dan merekonsiliasi.* Mengetes dan merevisi rencana tentatif, jika diperlukan, sebelum melakukan aksi.
- f. *Menetapkan kontrol.* Memastikan pencapaian sasaran secara efektif.
- g. *Berkomunikasi.* Menentukan komunikasi organisasi yang diperlukan

untuk mencapai pemahaman dan komitmen dalam enam langkah sebelumnya.

- h. *Implementasi*. Memastikan kesepakatan di antara orang-orang penting tentang siapa dan apa yang dibutuhkan untuk upaya itu, pendekatan apa yang paling baik, siapa yang perlu dilibatkan, dan langkah aksi apa yang perlu diambil segera.

(Cutlip, et al, 2006 : 356)

2.1.4 Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan berkaitan erat dengan strategi manajemen perusahaan pada umumnya, dan manajemen kehumasan (*public relations management*) pada khususnya. Oleh karena itu, keberhasilan atau tidaknya penerapan budaya perusahaan didalam organisasi atau perusahaan tersebut tergantung dari kemampuan praktisi PR/pejabat humas yang bertindak sebagai komunikator, mediator, dan didukung dengan tingkat penguasaan pengetahuan tentang manajemen teknis serta manajerial skill. Selain itu, seorang praktisi humas/PR yang tugas sehari-harinya terlibat didalam manajemen organisasi selalu siap kalau diminta pendapatnya, atau sumbang saran, dan gagasan mengenai penerapan budaya perusahaan dari pihak pimpinan manajemen puncak(*top management*).

Boleh dikatakan tugas untuk melaksanakan atau merumuskan budaya perusahaan tersebut bukanlah diserahkan sepenuhnya di tangan

para pejabat humasnya atau PRO (*Public Relations Officer*). Hanya saja ketika bertindak sebagai koordinator (*organizer*), PR harus memiliki kemampuan khusus mengkoordinasikannya dengan tim/ departemen lain yang terkait untuk membantu pimpinan puncak dalam upaya merumuskan dan menerapkan secara tepat pengembangan dan hingga pemeliharaan budaya perusahaan. Dengan berbekal rumusan itu, maka pihak PR dapat menyusun agenda kerja atau program komunikasinya, baik ditujukan kedalam maupun keluar. Misalnya dalam merumuskan program tersebut dapat diwujudkan dalam suatu perlambang, identitas atau logo, citra perusahaan, *brand's image*, slogan-slogan yang merupakan suatu kecirikhasan perusahaan (*Corporate Identity*), model dan tipikal dari nuansa warna, dekoratif, seperangkat mebel dari suatu ruangan seperti lobby atau perkantoran, dan hingga dalam penampilan tata cara (etika) penyambutan tamu, bertelepon, disiplin waktu bekerja, serta pakaian seragam (*uniform*) bagi para stafnya dan lain sebagainya. (Ruslan, 2005 : 328)

Dalam membahas definisi budaya perusahaan berarti terdapat dua kata saling berkaitan, yaitu "budaya" dan "perusahaan". Robert G. Owens dalam bukunya *Organizational Behavior in Education* mendefinisikan budaya menurut Terrence Deal dan Allan Kennedy, Budaya adalah suatu sistem pembagian nilai dan kepercayaan yang berinteraksi dengan orang dalam suatu organisasi, struktur organisasi, dan sistem kontrol yang menghasilkan norma perilaku. (Tika, 2008 :2-3).

Menurut J.P. Kotter dan J.L. Heskett dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*, budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma perilaku kelompok. (Tika, 2008 : 6)

“The collection of beliefs, expectations and values shared by the corporation’s members and transmitted from one generation of employee to another. These create norms or rules of conduct that define acceptable behaviour of people from top management to the operative employee. Corporate culture shape the behaviour of people in the corporation”.

Budaya perusahaan merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan-harapan, dan nilai-nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan ditularkan dari satu generasi karyawan ke karyawan lainnya secara berkesinambungan. Budaya perusahaan merupakan komitmen bersama dalam upaya pembentukan norma-norma atau suatu aturan main yang disepakati untuk menentukan sikap tindak dan perilaku yang dapat diterima seutuhnya dalam suatu organisasi/perusahaan, mulai dari pimpinan puncak hingga kepada kepala pelaksanaannya oleh para karyawannya. (Majalah Manajemen, Jan-Feb. 1993 : 34 dalam Ruslan, 2006 : 331)

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan

sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut :

1. Nilai-nilai kunci yang saling menjamin, tersosialisasikan, menginternalisasikan, menjiwai pada para anggota, dan merupakan kekuatan yang tidak tampak.
2. Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasikan oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak.
3. Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi.
4. Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan, dan penghormatan terhadap karyawan.
5. Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi.
6. Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat *rewarding*.
7. Adanya koordinasi, integrasi, dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan.
8. Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek : pengarahan perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi, dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya.
9. Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

(Sutrisno, 2010 : 4)

Budaya perusahaan atau budaya korporat berkaitan erat dengan strategi manajemen perusahaan. Strategi ini dirumuskan oleh para pemimpin puncak dengan mengaitkan kedudukan perusahaan dalam lingkungannya. Dengan membentuk budaya yang pas di antara orang-orang di dalam perusahaan, perusahaan akan dapat lebih mudah bersaing dan meraih keberhasilan.

Karena pekerjaan PR adalah pekerjaan komunikasi, kaitannya dengan budaya perusahaan sangat erat. Seorang praktisi PR memang sering diminta pendapatnya tentang budaya perusahaan oleh pimpinan puncak. Namun, tugas menyusun/merumuskan budaya perusahaan bukanlah tugas praktisi PR seorang diri. Barangkali yang lebih tepat dapat dikatakan, seorang praktisi PR membantu pimpinan dalam merumuskan budaya perusahaan. Dengan bekal rumusan itu praktisi PR dapat menyusun program komunikasi ke luar maupun ke dalam, misalnya merumuskan identitas perusahaan (logo), alat-alat komunikasi (media), dan sebagainya. (Kasali, 2005 : 108)

2.1.5 Penerapan Budaya Perusahaan

Menurut Schin (*Corporate Culture: 1992*) dalam Ruslan, budaya perusahaan yang ada pada dasarnya bersumber dari :

- a. Keyakinan dan kepercayaan para anggotanya.
- b. Nilai-nilai yang dianut oleh organisasi bersangkutan.
- c. Asumsi-asumsi para pendiri dan proses penerapan bagi para

anggotanya dalam perusahaan.

Dengan demikian maka pada prinsipnya, budaya perusahaan merupakan penerapan-penerapan, antara lain sebagai berikut :

- a. Suatu pola dari seperangkat asumsi "dasar" yang dapat diterima oleh satu kelompok, setelah terbukti bahwa asumsi-asumsi tersebut mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dilapangan operasional yang cukup berhasil.
- b. Kemudian mampu beradaptasi terhadap terjadinya suatu perubahan-perubahan yang secara makro berasal dari luar perusahaan.
- c. Mampu berintegrasi terhadap perubahan ke dalam secara mikro.
- d. Dalam bentuk kata-kata semboyan, perlambang tertentu, slogan, spirit (*magic word*), atau mitos lainnya yang dapat memotivasi para anggota didalam suatu organisasi/perusahaan.

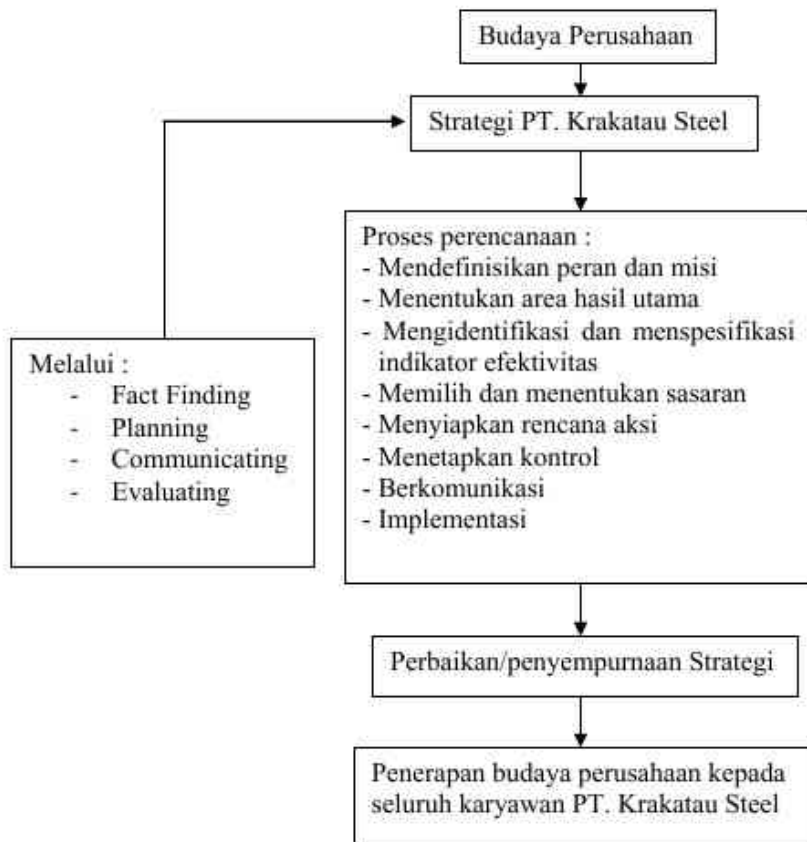
Mekanisme penerapan budaya perusahaan di dalam sebuah organisasi, tergantung pada hal-hal sebagai berikut :

- Memerlukan perhatian, pelaksanaan dan kontrol yang secara teratur, kontinu dan sistematis.
- Mampu mengkomunikasikan pesan-pesan atau slogan budaya perusahaan dan lain sebagainya, baik ditujukan ke dalam maupun ke luar.
- Keterlibatan atau keteladanan penuh dari pimpinan puncaknya.
- Pemberian contoh secara langsung oleh pimpinan kepada bawahannya dalam penerapannya.

- Komitmen penuh dari lapisan pimpinan atas, menengah dan hingga bawahan sebagai pelaksananya.
- Diwujudkan dalam bentuk-bentuk atau kriteria pelayanan, produk barang dan jasa, sistem rekrutmen yang dianut, promosi dan penghargaan atau status diberikan tersebut tidak terlepas dari unsur-unsur utama yang berkaitan dengan budaya perusahaan (*corporate culture aspects*), yaitu sebagai berikut :
 - a. Lingkungan bisnis (*Business Environment*) yang akan dihadapi oleh perusahaan bersangkutan.
 - b. Sistem nilai-nilai yang dianut (*values*).
 - c. Figur personil sebagai tokoh panutan (*Hero*) bagi bawahannya.
 - d. Tata cara (*Rite*) dan ritual yang dipakai dalam sistem rekrutmen, penghargaan dan lain sebagainya.
 - e. Jaringan cultural (*Cultural networking*), seperti mitos-mitos heroic atau ritual acara pada sebuah perusahaan bersangkutan.

(Ruslan, 2006 : 332)

2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran yang digambarkan diatas, dapat dijelaskan bahwa PT. Krakatau Steel (Persero) mempunyai budaya perusahaan. Dimana budaya perusahaan ini disusun oleh Tim Deployment Vision, Missio, Value (VMV).

Sebelum dilakukan sosialisasi budaya perusahaan, dilakukan *Fact Finding*/penemuan fakta dengan cara *survey* yaitu mencakup penyelidikan dan memantau pengetahuan, opini, sikap dan perilaku pihak-pihak yang

terkait dengan, dan dipengaruhi oleh, tindakan dan kebijakan organisasi. Dari survey ini lalu budaya perusahaan ditambahkan dengan nilai-nilai yang baru sehingga menjadi budaya perusahaan C.I.R.I.

Perencanaan dan pemrograman (*Planning*). Informasi yang dikumpulkan dalam langkah pertama digunakan untuk membuat keputusan tentang program publik, strategi tujuan, tindakan dan komunikasi, taktik dan sasaran. Langkah ini akan mempertimbangkan temuan dari langkah dalam membuat kebijakan dan program organisasi.

Mengambil tindakan dan berkomunikasi (*Communicating*). Mengimplementasikan program aksi dan komunikasi yang didesain untuk mencapai tujuan spesifik untuk masing-masing publik dalam rangka mencapai tujuan program.

Mengevaluasi program (*Evaluating*). Melakukan penilaian atas persiapan, implementasi, dan hasil dari program. Penyesuaian akan dilakukan program diimplementasikan, dan didasarkan pada evaluasi atas umpan balik tentang bagaimana program itu berhasil atau tidak.

Budaya perusahaan diciptakan agar dapat merubah sikap dan perilaku karyawan sebagai penunjang kemajuan perusaahn. Karena dengan berperilaku yang positif, semangat kerja dan kinerja semakin dapat dinilai sebagai sesuatu yang positif. Karena tanpa adanya budaya perusahaan maka visi dan misi perusahaan tidak akan berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Maka diperlukan strategi untuk menerapkan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan.

Setelah dilakukan perencanaan dan dilaksanakan sosialisasi budaya perusahaan *difeedbackkan* kembali agar strategi yang telah direncanakan menjadi sempurna. Dari apa yang melatarbelakangi sampai dengan hasil akhir sehingga C.I.R.I menjadi budaya perusahaan.

Peneliti melakukan penelitian ini dengan kerangka pemikiran dimana lokasi populasinya ialah PT. Krakatau Steel (Persero) yang menjadi tempat sampel dari penelitian ini. selanjutnya peneliti berusaha mendapatkan data-data mengenai penelitian ini melalui proses wawancara dan observasi akan diketahui apa yang dilakukan PT. Krakatau Steel (Persero) dalam menerapkan budaya perusahaan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif, metode yang hanya memaparkan situasi atau peristiwa. Bertujuan melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu atau bidang tertentu secara faktual dan cermat (Isaac & Michael, 1981 : 18). Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis atau membuat prediksi.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk menjelaskan fenomena dengan sedalam-dalamnya melalui pengumpulan data sedalam-dalamnya, dan tidak mengutamakan besarnya populasi atau *sampling* bahkan populasi atau *sampling*nya sangat terbatas. Jika data yang terkumpul sudah mendalam dan bisa menjelaskan fenomena yang diteliti, maka tidak perlu mencari *sampling* lainnya. Disini yang lebih ditekankan adalah persoalan kedalaman (kualitas) data bukan banyaknya (kuantitas) data. (Kriyantono, 2006 : 56)

Pendekatan ini dipakai karena peneliti bermaksud memperoleh gambaran yang mendalam tentang Penerapan Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel (Persero).

3.2 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini diklarifikasikan dalam dua macam sumber data sebagai berikut :

1. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian perorangan, kelompok dan organisasi. Informasi yang diperoleh dari pihak Tim Budaya Perusahaan berupa wawancara maupun pengamatan terfokus.
2. Data sekunder merupakan data dalam bentuk yang sudah jadi melalui publikasi dan informasi media yang ada relevansinya dengan masalah penelitian dan layak dijadikan referensi, dokumentasi intern, penelitian atau evaluasi pada kasus yang sama.

3.3 Penentuan Informan

Penentuan informan adalah responden penelitian, yang berfungsi untuk menjaring sebanyak-banyaknya informasi yang akan bermanfaat untuk bahan analisis penelitian dan konsep serta proposi sebagai temuan penelitian.

Dalam hal ini, peneliti menentukan kelompok responden yang akan dijadikan subjek dan informan kunci (*key informan*) yaitu Bapak Tjandra Budiman dan Ibu Hasri Suryani dari Tim Budaya Perusahaan, dan individu-individu subjek dan informan tidak peneliti tentukan. Hal ini dimaksudkan apabila ada individu berasal dari luar kelompok responden, maka data dan informan yang diberikan selalu terbuka untuk diterima oleh peneliti.

Dalam penentuan informan dilakukan dengan metode *nonprobability sampling* yaitu cara pengambilan sample tidak berdasarkan peluang. Dalam teknik ini, peneliti bermaksud yang akan diambil sebagai anggota sample diserahkan pada pertimbangan pengumpulan data yang sesuai dengan maksud dan tujuan peneliti. Sample penelitian yaitu Group Leader Corporate Culture Development dan Assistant Direktur SDM & Umum.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1) Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan.

Teknik yang diambil dari jenis wawancara yang ada yaitu pendekatan menggunakan petunjuk umum wawancara. Jenis wawancara ini mengharuskan pewawancara membuat kerangka dan garis besar pokok-pokok yang dirumuskan tidak perlu ditanyakan secara berurutan. Pelaksanaan wawancara dan pengurutan pertanyaan disesuaikan dengan keadaan responden dalam konteks wawancara yang sebenarnya. (Moleong, 2009 : 187).

2) **Observasi**

Peneliti melakukan pengamatan terbuka yaitu pengamatan yang diketahui oleh subjek dan pengamat dapat langsung mengamati peristiwa yang terjadi.

Peneliti hanya memperhatikan gejala-gejala atau fenomena kemudian mencatatnya dalam buku observasi.

3) **Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik terakhir dalam pengumpulan data sekunder yang bersifat tercetak (*printed*) yang bertujuan untuk melengkapi data-data tambahan penelitian. Teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan bahan-bahan referensi sebagai rujukan teori dan asumsi yang berkaitan serta menunjang penelitian. Sumber kepustakaan yang digunakan diantaranya adalah dokumen perusahaan, majalah internal.

3.5 **Analisis Data**

Setelah proses pengumpulan data dari lapangan selesai dilaksanakan, maka tahap berikutnya adalah analisis data. Proses yang dilakukan adalah dengan cara menelaah seluruh data dari sumber primer, yaitu berupa jawaban dalam wawancara oleh responden, yakni Tim Deployment Vision, Mission, Values (VMV) PT Krakatau Steel, serta dari data-data sekunder, yakni karyawan, arsip, majalah internal maupun buku pedoman budaya perusahaan PT Krakatau Steel.

Data yang telah diperoleh dan terkumpul secara komprehensif selanjutnya dianalisis sesuai dengan kelompok data baik primer maupun sekunder. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisis kualitatif deskriptif yaitu melakukan penafsiran data dengan menggunakan tataran ilmiah atau logika.

Analisis kualitatif (Bogdan & Biklen, 1982) adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. (Moleong, 2009 : 248).

Untuk menganalisis data yang terkumpul sehingga diperoleh kesimpulan yang valid, maka ditempuh langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengumpulkan, mencatat dan mengklasifikasikan data-data penelitian menurut perumusan masalah yang diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi.
- b. Melakukan Triangulasi sumber, dengan cara membandingkan tema penelitian dari berbagai sumber.
- c. Menjelaskan peranan strategi dalam penerapan budaya perusahaan PT. Krakatau Steel (persero).
- d. Setelah itu dilakukan penarikan kesimpulan, dimana ini merupakan titik *point* apakah penerapan yang telah direncanakan serta diimplementasikan oleh PT. Krakatau Steel (Persero) tersebut telah

sesuai dengan standar yang ada sehingga penerapan budaya perusahaan dapat berjalan dengan lancar.

3.6 Lokasi dan Jadwal Penelitian

Lokasi yang menjadi objek penelitian adalah PT. Krakatau Steel (Persero) terletak dikawasan industri Krakatau tepatnya di Jl. Industri No. 3 PO BOX 14, Cilegon 42435. Dengan fokus pada penerapan budaya perusahaan yang bertempat di Gedung Teknologi yang berada diarea pabrik dimana Tim Budaya Perusahaan berada . Adapun penelitian akan dilakukan pada bulan Juni - Juli 2010.

No	Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Penyusunan Proposal	■																							
2.	Penulisan Bab I		■	■																					
3.	Penulisan Bab II & Bab III, Sidang Outline				■	■	■	■	■	■	■	■	■												
4.	Pengumpulan Data												■	■	■	■	■								
5.	Penulisan Bab IV dan Bab V													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6.	Persiapan Sidang																								■

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat PT. Krakatau Steel

PT Krakatau Steel (Persero) adalah satu-satunya industri baja terpadu di Indonesia dan terbesar di Asia Tenggara, berlokasi di Cilegon dan didirikan pada tanggal 31 Agustus 1970 sebagai Badan Usaha Milik Negara. Mulai beroperasi secara komersial tahun 1977 dengan kapasitas 150.000 ton baja per tahun. Saat itu produk baja yang di hasilkan adalah baja tulangan dan baja profil (bar dan section) dengan bahan baku billet baja yang diimpor.

Gagasan tentang pembangunan industri baja di Indonesia pertama kali dicetuskan oleh perdana Menteri Ir. Djuanda untuk memenuhi kebutuhan vital industrialisasi dan pembangunan nasional. Gagasan ini muncul pada tahun 1956. Atas dasar gagasan tersebut, maka dibangunlah sebuah pabrik besi baja di Indonesia yang berlokasi di Cilegon.

Selain itu untuk kepentingan nasional dalam rangka pembangunan atau pengembangan wilayah terpencil, maka dipilihlah Cilegon atau Banten pada saat itu. Dasar penentuan Lokasinya adalah :

- Pemasaran yang cukup baik
- Adanya Pelabuhan atau Prasarana
- Tersedianya tanah yang cukup luas

- Tersedianya air yang cukup banyak
- Kondisi politisi daerah

Awalnya proyek besi baja ini diberi nama Proyek Besi Baja Trikora Cilegon. Proyek tersebut adalah salah satu realisasi dari persetujuan pokok kerja antara pemerintah Indonesia dengan pemerintah Rusia yang ditandatangani pada tanggal 15 September 1960. Control terhadap pembangunan tersebut dibuat menurut perjanjian No. 80 tanggal 7 Juli 1962 antara Pemerintah Indonesia dengan *Allunion Eksport Corporation of Moscow*. Pada tanggal 20 Mei 1962 pembangunan Pabrik baja Trikora Cilegon dimulai.

Menurut Keputusan MPRS No. II/MPRS/1960 persetujuan di atas selain memuat keputusan tentang kerja sama dalam pembangunan dengan perusahaan industri juga memuat tentang kesediaan Pemerintah Rusia untuk memberikan bantuan Kredit bagi pemerintah Indonesia, selanjutnya biaya proyek pembangunan ini disalurkan melalui bantuan asing yang diperoleh dari modal pemerintah sedangkan sebagian lagi diperoleh dari kredit eks-german Barat dan kredit komersial melalui Bank Indonesia serta Bank Dagang Barat Negara.

Pembangunan pabrik dibiayai oleh penyertaan modal dari PT. Krakatau Steel Hoogovens Pipe Industrial Ltd, sendiri dan kredit luar negeri tanpa jaminan dari pemerintah Indonesia setelah proyek ini dimulai pada tanggal 20 Mei 1962 maka aktifitasnya dimulai dengan membeli tanah rakyat seluas 616 ha, pembangunan pabrik tersebut

dimulai beserta pembangunan perumahan karyawannya, namun pada tahun 1965 pembangunan proyek besi baja Trikora terhenti karena adanya pemberontakan G 30 S/PKI yang waktu itu sedang berkejolak di Indonesia.

Kemudian pada tahun 1970 pemerintah mengadakan usaha untuk melanjutkan proyek ini karena Pemerintah Rusia menghentikan bantuannya sama sekali, sedangkan para teknisinya dipulangkan dengan tanpa memberikan serah terima pekerjaan sama sekali kepada pemerintah Indonesia dan pada saat itu proyek besi baja Trikora Cilegon diubah namanya PT Krakatau Steel, berdasarkan Instruksi Presiden RI No.17 tanggal 28 November 1967 tentang adanya pengarah dan penyederhanaan dari satu perusahaan ke dalam tiga bentuk perusahaan agar lebih bermanfaat dalam rangka pembangunan serta meningkatkan kemakmuran Bangsa dan Negara.

Ketiga bentuk perusahaan tersebut adalah :

1. Perusahaan Negara / Perusahaan Umum (*Public Corporation*) atau PERUM
2. Usaha-usaha Negara / Perusahaan Negara (*Publik State Company*) atau PERSERO
3. Usaha-usaha Negara / Perusahaan Jawatan Negara atau PERJAN.

Untuk menyelamatkan proyek ini pada tanggal 30 Agustus 1970 pemerintah mengeluarkan PP No. 35/1970 tentang penyertaan modal Negara Republik Indonesia untuk mendirikan PT Krakatau Steel dan

dengan peraturan pemerintah ini pula proyek besi baja Trikora menjadi PT Krakatau Steel yang disahkan dan ditanda tangani oleh notaris No 34 tanggal 23 Oktober 1971 di hadapan notaris Tan Thong Kie yang berkedudukan di Jakarta, PT. Krakatau Steel resmi didirikan pada tanggal 31 Oktober 1971. PP ini kemudian diperbaiki dengan naskah No.25 tanggal 29 Desember 1971, Akte pendiriannya disahkan oleh Departemen Kehakiman pada tanggal 31 Desember 1971 dimulai dengan menindak lanjuti proyek Besi Baja Trikora.

Maksud **PERSERO** atau Perseroan terbatas adalah untuk menyelenggarakan penyelesaian pembangunan proyek pabrik baja di tempat lain, adapun tujuan dibangunnya kembali proyek besi baja PT. Krakatau Steel adalah :

- a. Meneruskan proyek baja Ex-Trikora dengan fasilitas yang telah ada
- b. Mengembangkan Industri baja dengan pengertian yang seluas-luasnya
- c. Memenuhi kebutuhan baja di Indonesia
- d. Meningkatkan Devisa Negara melalui ekspor besi baja ke luar negeri
- e. Sebagai pusat pelatihan kadet Industri
- f. Membuka lapangan kerja baru sehingga dapat mengurangi angka pengangguran yang telah ada.

Pada tahun 1973 dengan bantuan keuangan dari Pertamina PT. Krakatau Steel terus memperbesar kapasitas produksinya agar dapat membuat *Billet* (bahan setengah jadi) sendiri dan bahkan langsung

memproduksi jenis baja lembaran *Slab* (Lempengan), dan *Hot Strip Mill* (Baja Lembaran Panas).

Pelaksanaan proyek perluasan tersebut sempat terguncang kembali karena adanya Krisis di Pertamina pada tahun 1974 yang menyebabkan pemerintah turun tangan untuk menyelamatkan proyek ini yaitu dengan mengeluarkan Keppres No.30 tanggal 17 Agustus 1975 tentang kelanjutan pembangunan PT Krakatau Steel tahap pertama dengan kapasitas produksi 0,5 juta ton per tahun, pada tahun 1977 Presiden Suharto meresmikan Pabrik Besi Beton, Pabrik Besi Profil dan Pelabuhan Cigading, pada tahun 1979 diresmikan pula Pabrik Besi Spons dan Pabrik Slab Baja. Pada tahun 1985 Pabrik Hot Strip Mill telah mampu mengekspor besi baja ke Negara Jepang, Korea, China, Amerika, Inggris, Negara Timur Tengah dan Negara-negara ASEAN.

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia No.44 tanggal 28 Agustus 1989 PT Krakatau Steel bersama sembilan perusahaan strategis lainnya, yaitu PT. Boma Bisma Indra, PT. Dahana, PT. INTI, PT. IPTN, PT. LEN, PT. Barata Indonesia, PT. PINDAD dan PT. PAL masuk dalam lingkungan Badan pengelola Industri Strategi (BPIS) yang diketuai oleh Prof. Dr. Ing, BJ Habibie dengan status perusahaan adalah Badan Usaha Milik Negara Industri Strategis (BUMNIS).

Pada tanggal 10 November 1994, Menteri Muda Perindustrian Ir. Tungki Ariwibowo selaku Dirut PT. Krakatau Steel mengadakan

peluasan pabrik yaitu pabrik Besi Spons HYL III, Pabrik Slab Baja, dan Pabrik Strip Mill. Sasaran program perluasan tersebut adalah :

1. Peningkatan produksi dari 1,5 Juta ton menjadi 2,5 juta ton per tahun
2. Peningkatan Kualitas
3. Keseragaman jenis baja yang dihasilkan
4. Efisiensi produksi

Selama periode 1990 sampai tahun 1995 telah dilakukan proyek perluasan dan modernisasi PT. Krakatau Steel yang meliputi dua tahap perluasan, yaitu perluasan pertama pada tahun 1990 dan perluasan tahun kedua pada tahun 1993. Bertepatan dengan Hari Ulang Tahun (HUT) PT. Krakatau Steel ke-25 dilakukan syukuran atas selainya proyek perluasan dan modernisasi PT Krakatau Steel oleh Komisaris Utama Ir. Tungki Ariwibowo.

Untuk menunjang kegiatan Core business di bidang baja, PT Krakatau Steel khususnya dan Kota Cilegon umumnya dilengkapi dan didukung dengan berbagai fasilitas dan prasarana yang berbentuk badan usaha mandiri sebagai anak perusahaan PT Krakatau Steel, yaitu :

1. PT Krakatau Bandar Samudra (Pelabuhan khusus Cigading).
2. PT Krakatau Tirta Industri (Pengadaan air).
3. PT Krakatau Daya Listrik (PLTU 400 MW).
4. PT Krakatau Medika (Rumah Sakit).
5. PT Krakatau Industrial Estate Cilegon (Kawasan industri, hotel & sarana olah raga).

6. PT Krakatau Information Technology (Teknologi Informasi).
7. PT Krakatau Engineering (Konstruksi, Manajemen Proyek).

Sedangkan anak perusahaan PT Krakatau Steel yang juga bergerak di bidang baja adalah PT Latinusa (pelat timah), PT Krakatau Wajatama (baja tulangan & profil) dan PT KHI Pipe Industries (Pipa baja spiral).

PT. Krakatau Steel (Persero) telah memperoleh Jaminan mutu dan sertifikasi standar mutu yang telah diperoleh PT Krakatau Steel di antaranya : ISO 9002 (manajemen), ISO 14001 (lingkungan), Japanese Industrial Standar (JIS), Lloyd's Register (pelat kapal, Corten Steel (anti karat), Germanischer Lloyd's Biro Klasifikasi Indonesia, dan Standar nasional Indonesia (SNI).

4.1.2 Visi dan Misi PT. Krakatau Steel

Visi Perusahaan merupakan sesuatu yang menjadi kendali dan menjadi tujuan akhir perusahaan, sedangkan misi merupakan pernyataan konkret dan bisa dikerjakan sehari-hari. Adapun Visi dan Misi dari PT. Krakatau steel yaitu :

- *VISI (Corporate Vision)*

Perusahaan baja terpadu dengan keunggulan kompetitif untuk tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan menjadi perusahaan terkemuka di dunia.

(An integrated steel company with competitive edges to grow continuously toward a leading global enterprise).

- *MISI (Corporate Mision)*

Menyediakan produk baja bermutu dan jasa terkait bagi kemakmuran bangsa.

(Providing the best-quality steel products and related services for the prosperity of the nation).

4.1.3 Makna Logo PT. Krakatau Steel

Logo berbentuk Perisai yang menggambarkan profil Ladle dengan warna dasar merah huruf KS berwarna hitam pekat.

KRAKATAU STEEL



Gambar 4.1 Logo Perusahaan

● **Bentuk Ladle**

Mengandung makna sebagai wahana atau tempat untuk menggodok, mengolah dan menempa sumber daya yang tersedia, sehingga mampu menghasilkan ADIKARYA (karya yang berkualitas).

- **Warna Dasar Merah**

Mengandung makna semangat yang senantiasa menyala dan bergelora dalam mewujudkan karsa, cipta dan karya yang berkualitas di bidang industri baja.

- **Huruf KS**

- Karakter garis lurus mengandung makna ketegasan, kejujuran, kedisiplinan dan integritas yang tinggi dari seluruh karyawan PT. Krakatau Steel.
- Warna hitam pada huruf KS mengandung makna kesepakatan, kekuatan dan kesamaan pandang dalam mencapai tujuan perusahaan.

4.1.4 Budaya Perusahaan (*Corporate culture*)

Budaya perusahaan adalah yang harus dijunjung tinggi, serta dianggap penting dan berharga dalam berperilaku di organisasi untuk mewujudkan Visi. *Values* PT Krakatau steel :

- **COMPETENCE**

Mencerminkan kepercayaan akan kemampuan diri serta semangat untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, dan sikap mental demi peningkatan kinerja yang berkesinambungan.

- **INTEGRITY**

Mencerminkan komitmen yang tinggi terhadap setiap kesepakatan, aturan dan ketentuan serta undang-undang yang berlaku, melalui loyalitas profesi dalam memperjuangkan kepentingan perusahaan.

- **RELIABLE**

Mencerminkan kesiapan, kecepatan dan tanggapan dalam merespon komitmen dan janji, dengan mensinergikan berbagai kemampuan untuk meningkatkan kepuasan dan kepercayaan pelanggan.

- **INNOVATIVE**

Mencerminkan kemauan dan kemampuan untuk menciptakan gagasan baru dan implementasi yang lebih baik dalam memperbaiki kualitas proses dan hasil kerja di atas standar.

4.1.5 Sumber Daya Manusia PT. Krakatau Steel (Persero)

Sumber daya manusia pilihan yang telah terbukti kemampuannya dalam bidang industri baja merupakan asset yang paling berharga dan dimiliki oleh PT. Krakatau Steel (Persero).

Untuk aset yang satu ini, PT, Krakatau Steel (Persero) meningkatkannya dengan memberikan pendidikan dan pelatihan secara terus menerus. Program pendidikan dan pelatihan yang dilakukan berupa pendidikan formal yaitu pengiriman ke universitas-universitas di dalam

negeri serta melalui pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan PT. Krakatau Steel (Persero) sendiri maupun bekerjasama dengan pihak lain.

Dalam PT. Krakatau Steel (Persero) status kepegawaian dibedakan menjadi dua bagian, antaranya :

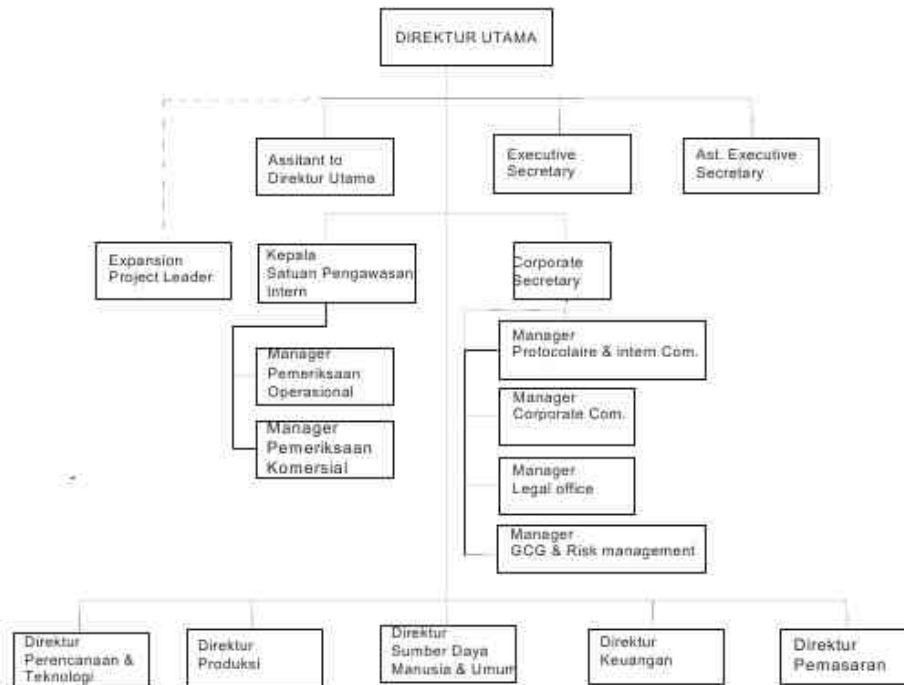
1. Karyawan Organik

Karyawan tetap yang diangkat untuk menunjang tugas perusahaan dalam jangka panjang serta memenuhi syarat-syarat Direksi. Yang termasuk karyawan organik adalah tenaga staf dan karyawan biasa.

2. Karyawan Non-Organik

Karyawan yang diangkat dalam jangka waktu tertentu dan terdiri karyawan lepas dan *honorer*. Tetapi karyawan non-organik yang ada sekarang adalah jenis karyawan kontrak yang disebut perintah kerja borongan (PKB).

4.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Krakatau Steel (Persero)

Sumber : Arsip

PT. Krakatau Steel memiliki struktur organisasi dan manajemen perusahaan untuk menunjukkan kemandirian dan profesionalisme dalam bekerja PT. Krakatau Steel dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang tugasnya mengelola jalannya perusahaan dan karyawan perusahaan berupa fasilitas produksi dan tenaga kerja sesuai dengan kebijakan umum yang telah digariskan oleh pemerintah, dalam tugasnya direktur utama dibantu oleh beberapa direktorat antara lain :

1. Direktur Perencanaan dan Teknologi. Bertanggung jawab atas berjalannya fungsi perencanaan pengembangan teknologi baru sampai pengembangan usaha baru.
2. Direktur Produksi. Bertanggung jawab atas berjalannya fungsi perencanaan produksi, perawatan kualitas pabrik, penjamin kualitas, produksi dan pengolahan besi baja.
3. Direktur SDM dan Umum. Bertanggung jawab atas berjalannya fungsi pengembangan SDM, pendidikan dan pelatihan karyawan, pembelian, keamanan, logistik, serta kemitraan dan bina lingkungan.
4. Direktur Keuangan. Bertanggung jawab atas berjalannya fungsi pembendaharaan, akuntansi, dan manajemen bisnis anak perusahaan.
5. Direktur Pemasaran. Bertanggung jawab atas berjalannya fungsi pemasaran dan penjualan hasil produksi.

4.2 Deskripsi Data

Analisis untuk pengambilan data telah dilakukan melalui pencarian data-data yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Wawancara, observasi dan dokumentasi dilakukan peneliti secara sekaligus dalam jangka waktu 1 bulan di lapangan tempat objek penelitian berada.

Penelitian ini mengambil sampel untuk dijadikan responden yang seluruhnya berjumlah 2 orang. Peneliti mengambil sampel sebanyak 2 orang sebagai informan kunci yang berada di Tim Budaya Perusahaan

(*Corporate Culture*) PT. Krakatau Steel (Persero) yaitu Bapak Tjandra budiman dan Ibu Hasri Suryani.

Data hasil penelitian diperoleh dari wawancara, observasi dan dokumentasi, namun walau demikian hasil wawancara dari informan kunci menjadi data primer penelitian ini, sementara observasi dan dokumentasi hanya menjadi pelengkap atau data tambahan untuk memperoleh gambaran yang utuh serta relevansi antar keseluruhan yang pada akhirnya dapat menyelaraskan hasil penelitian ini.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pembentukan Tim Budaya Perusahaan

C.I.R.I dideklarasikan secara resmi pada saat ulang tahun PT. Krakatau Steel (Persero) yaitu pidato Direktur Utama, tanggal 31 Agustus 2008. Agar C.I.R.I dapat dipahami dan dilaksanakan oleh seluruh karyawan, maka harus dijabarkan dan diterapkan. Maka dibentuklah Tim *Deployment Vision, Mission* dan *Value* pada awal tahun 2009. Dimana tugas Tim ini adalah menjabarkan Visi, Misi dan *Value*. Tujuannya adalah untuk menjadi perusahaan baja terpadu dengan keunggulan kompetitif, untuk tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan dan untuk menjadi perusahaan baja terkemuka di dunia. Kemudian Tim *Deployment Vision, Mission* dan *Value* membuat dan menyusun Buku Pedoman Budaya Perusahaan bagi karyawan dan diharapkan karyawan paham visi, misi dan value PT. Krakatau Steel. Tim

Deployment Vision, Mission dan *Value* bekerja selama kurang lebih 4 bulan dari mulai Februari sampai dengan Mei, dan Mei akhir sudah menyelesaikan buku dan kemudian didistribusikan sebagai langkah sosialisasi awal bagi karyawan.

Dengan buku saku pedoman budaya perusahaan karyawan diinformasikan tentang budaya perusahaan yang baru. Dengan adanya tantangan-tantangan bisnis yang semakin ketat dan menuntut PT. KS (Persero) untuk berubah agar lebih maju dan meningkatkan kapasitas maka karyawan harus tahu terlebih dahulu mengerti dan paham bagaimana budaya perusahaan yang baru. Karena untuk menjadi perusahaan yang lebih berkembang dimulai dari setiap karyawan. Karena tanpa adanya karyawan yang handal tidak akan membuat perusahaan menjadi maju. Maka diperlukan kesamaan sikap dan perilaku yang sesuai dengan budaya perusahaan karena perusahaan akan berubah maka karyawanpun harus berubah, harus bekerja lebih keras, lebih produktif dan dituntut kompetensi yang lebih tinggi. Dengan buku saku pedoman budaya perusahaan diharapkan dapat merubah dan sebagai langkah awal sosialisasi.

4.3.2 Pembentukan *Change Agent* (Agen Perubahan)

Namun dalam mensosialisasikan budaya perusahaan PT. KS (Persero) membentuk *Change Agent* (CA). *Change Agent* ini terdiri dari General Manager dan Manager. Dinamakan agen perubahan (*Change*

Agent) karena pimpinan harus menjadi panutan dan contoh bagi bawahannya. Tugas dari *Change Agent* yaitu :

- Komunikator atau mensosialisasikan CIRI kepada para bawahannya
- Harus melakukan *review*/mengulang
- Mengawasi
- Memberikan *reward* dan *punishment*
- dan evaluasi

Dalam melaksanakan tugasnya *Change Agent* dibantu oleh *Change Agent Assistant* (CAA), yang dipilih karena mempunyai kemampuan untuk merubah. *Change Agent* sangat bertanggung jawab dalam menerapkan budaya perusahaan. Selain mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan, *Change Agent* juga diharuskan mengevaluasi hasil dari sosialisasi tersebut. Karena *Change Agent* dan selaku General Manager atau Manager yang tahu bagaimana bawahannya akan bersikap dan berperilaku didalam bekerja sehari-hari. Dari pengamatan peneliti selama melakukan penelitian, memang tidak mudah menjadi *Change Agent* karena mempunyai tugas yang sangat berat selain sebagai pimpinan puncak di perusahaan.

4.3.3 Mediator Sosialisasi Budaya Perusahaan

Strategi lain yang digunakan dalam menerapkan budaya perusahaan yaitu melalui media-media yang disediakan oleh Divisi Humas yang sekarang berubah menjadi Divisi *Protokoler & Internal*

Communication. Karena dalam menerapkan budaya perusahaan Divisi *Protokoler & Internal Coomunication* tidak secara langsung terlibat dalam menerapkan budaya perusahaan. *Divisi Protokoler & Internal Coomunication* sebagai komunikasi kedalam yang bertujuan agar karyawan bisa lebih mengenal C.I.R.I dan berperan sebagai penyedia media-media sosialisasi, seperti mencetak buku saku pedoman budaya perusahaan lalu mendistribusikannya, membuat *banner*, membuat *pamflet* dan juga membuat kolom informasi tentang budaya perusahaan di Bulletin KSG (K Krakatau Steel Group) untuk selalu mengingatkan karyawan tentang implementasi C.I.R.I, membuat pidato Direktur dan Direksi dalam pertemuan formal maupun rutin, namun yang menyiapkan kontennya dari Tim Budaya Perusahaan. Sedangkan Komunikasi ke luar dilakukan oleh Corporate Communication yang bertujuan membentuk *image/citra* perusahaan dalam pengertian bahwa PT. KS (Persero) telah berubah, yang sebelumnya birokrasi, lambat, kompetensinya kurang memadai menjadi perusahaan yang unggul, perusahaan yang bisa dipercaya dan perusahaan yang bisa memenuhi semua keinginan pelanggan.

Memang dalam hal mensosialisasikan budaya perusahaan Divisi *Protokoler & Internal Communication* tidak terlibat secara langsung. Menurut Kasali (108: 2005), karena pekerjaan Humas adalah pekerjaan komunikasi, kaitannya dengan budaya perusahaan sangat erat. Seorang praktisi Humas memang sering diminta pendapatnya tentang budaya

perusahaan oleh pimpinan puncak. Namun, tugas menyusun/merumuskan budaya perusahaan bukanlah tugas praktisi Humas seorang diri. Barangkali yang lebih tepat dapat dikatakan, seorang praktisi Humas membantu pimpinan dalam merumuskan budaya perusahaan. Dengan bekal rumusan itu praktisi Humas dapat menyusun program komunikasi ke luar maupun ke dalam, misalnya merumuskan identitas perusahaan (logo), alat-alat komunikasi (media), dan sebagainya.

Dalam pengamatan peneliti sewaktu peneliti melakukan job training di Divisi *Protokoler & Internal Coomunication*, dipajang standing banner yang berisi tentang visi, misi perusahaan dan budaya perusahaan C.I.R.I. Bahkan Manager *Divisi Protokoler & Internal Communication* Bapak Dede Rusli yang selaku *Change Agent* dalam ritual pagi sebelum mulai bekerja dilakukan do'a bersama dan briefing kecil. Dalam briefing tersebut beliau selalu mengingatkan tentang budaya perusahaan PT. KS (Persero), agar seluruh karyawan atau bawahannya selalu berpegang teguh dalam bekerja sehari-sehari kepada budaya perusahaan C.I.R.I. Bukan hanya di Divisi *Protokoler & Internal Communication* saja, diseluruh gedung atau unit-unit di PT. Krakatau Steel dipajang standing banner didepan ruangan, agar karyawan melihat dan ingat akan budaya perusahaan C.I.R.I setiap kali memasuki ruangan tersebut. Dan dari hasil wawancara dengan Ibu Hasri Suryani, di gedung Teknologi selaku gedung *Tim Corporate Culture* berada, setiap antara pukul 16.20 WIB sebelum waktu selesai bekerja atau jam pulang kerja

karyawan selalu diputarkan rekaman Dirut atau Direksi tentang visi, misi dan budaya perusahaan melalui sentral speaker. Bukan hanya di gedung Teknologi saja, tetapi di gedung Logistik dan Pemasaran. Bahkan Tim *Corporate Culture* berencana membuat rekaman CD untuk di dalam bus-bus jemputan karyawan yang biasa digunakan oleh karyawan yang dipabrik. Tujuannya agar mereka juga mengingat dan tahu budaya perusahaan PT. KS (Persero), dan agar mereka merasa dekat dengan Direktur Utama ataupun Direksi. Karena dari sekian banyak jumlah karyawan PT. KS (Persero) baik yang organik maupun outsourcing tidak selalu mempunyai kesempatan untuk bertemu langsung dengan Direktur Utama atau Direksi.

Berdasarkan hasil diatas, dalam menerapkan budaya perusahaan PT. KS (Persero) memiliki strategi-strategi, yaitu :

- 1) Dibentuknya Tim *Vision, Mission & Value* yang bertugas untuk menjabarkan visi, misi dan budaya perusahaan serta membuat dan menyusun Buku Pedoman Budaya Perusahaan.
- 2) Dibentuknya *Change Agent* (Agen Perubahan), yang bertugas sebagai komunikator kepada karyawan PT. KS (Persero). Dimana peran *Change Agent* ini yang sangat berpengaruh, berperan aktif dan memiliki tanggung jawab penuh dalam menerapkan budaya perusahaan. Baik di unit yang dipimpin ataupun di kelas training.
- 3) Dan melalui media-media yang disediakan di unit-unit kerja sebagai pendukung penerapan budaya perusahaan. Seperti :

- a. *Standing Banner*. Ditempatkan didepan pintu masuk gedung atau didalam gedung setiap unit-unit di PT. KS (Persero).
- b. *Pamflet*. Selain disebarakan kepada karyawan juga disebarakan kepada para investor ataupun stakeholder agar mengetahui bahwa PT. KS (Persero) memilikin budaya perusahaan yaitu C.I.R.I
- c. Pin.
- d. Spanduk.
- e. Buku saku pedoman budaya perusahaan yang dibagikan kepada setiap karyawan PT. Krakatau Steel (Persero)

Dalam penerapan budaya perusahaan C.I.R.I agar menjadi budaya perusahaan dilakukan tahapan pelaksanaan. Dari *Fact Finding, Planning, Communicating* dan *Evaluating*.

4.3.4 Fact Finding

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan peneliti tahap pertama yaitu *survey*, bahwa budaya perusahaan PT. Krakatau Steel (Persero) sudah dikembangkan dari tahun 2001. Namun waktu itu budaya perusahaan hanya memiliki nilai Disiplin, Keterbukaan, Saling menghargai dan Kerjasama. Menurut J.P. Kotter dan J.L. Heskett dalam bukunya *Corporate Culture and Performance*, budaya perusahaan adalah nilai dan praktik yang dimiliki bersama diseluruh kelompok dalam satu perusahaan, sekurang-kurangnya dalam manajemen senior. Budaya dalam suatu organisasi terdiri dari nilai yang dianut bersama dan norma

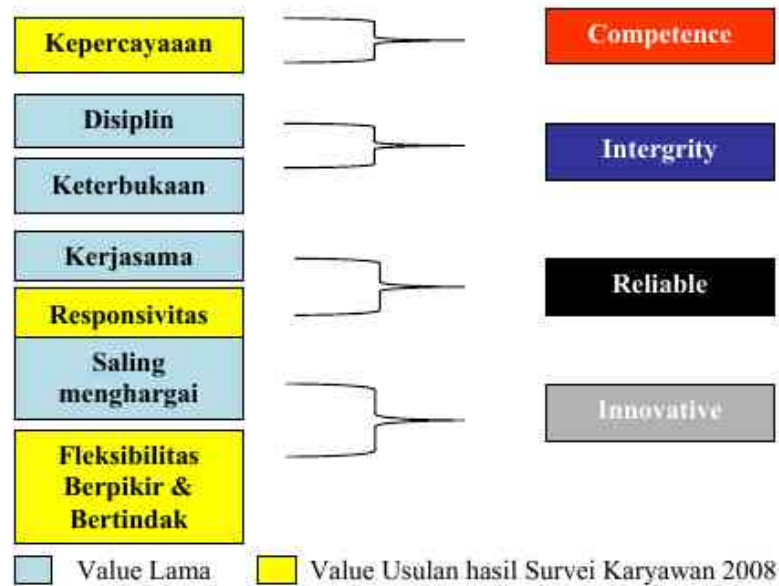
perilaku kelompok. (Tika, 2008 : 6). Kemudian dengan perjalanan waktu, tuntutan pengembangan bisnis perusahaan yang semakin ketat maka PT. KS (Persero) ingin meningkatkan kapasitas, dan Direksi memandang ada nilai-nilai yang perlu ditambahkan.

Pertengahan 2008 ada semacam kajian *survey* yang dibantu oleh Lembaga Psikologi Ilmu Terapan Universitas Indonesia (LPT UI), melakukan *survey* karyawan. Pada saat melakukan *survey* juga menggali nilai-nilai baru apa yang akan ditambahkan. Karena pada tahun 2008 keempat nilai-nilai budaya perusahaan masih dianggap kurang. Kemudian dari hasil *survey* diusulkan 3 unsur atau nilai yang ditambahkan, yang pertama adalah Kepercayaan Diri, dimana dari hasil *survey* memang karyawan perlu meningkatkan kemampuannya untuk menambah kepercayaan diri yang artinya ingin membuktikan ke dunia luar bahwa PT. KS (Persero) adalah perusahaan besar dan mempunyai kemampuan memproduksi baja yang berkualitas. Nilai yang kedua adalah Responsivitas, karena PT. KS (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang ingin berkembang, lebih terbuka dan cepat tanggap dalam melayani. Kemudian nilai yang ketiga adalah Fleksibilitas Berpikir dan Bertindak, karena dari hasil *survey* memang ada tuntutan karyawan untuk bisa memecahkan masalah dari sudut pandang yang berbeda dan untuk mendorong *improvement* dan inovasi.

Kemudian dari hasil *survey* dan dari hasil *survey* pelanggan, akhirnya Direksi memutuskan untuk melakukan Reformulasi yang

artinya bukan mengganti nilai-nilai lama tetapi mereformulasikan nilai-nilai lama ditambah dan diperkaya dengan nilai-nilai yang baru, kemudian disatukan menjadi C.I.R.I. Dengan dibentuknya nilai C.I.R.I, PT. KS (Persero) berharap bisa lebih berkembang, mendorong perusahaan lebih berkembang, lebih dinamis, progresif dalam mencapai target.

Hasil penggabungan nilai-nilai lama ditambah usulan nilai baru (hasil survey) direformulasikan menjadi nilai C.I.R.I. Proses reformulasi nilai baru :



Gambar 4.3 Reformulasi Values

(Sumber : Buku Pedoman Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel 2009)

Ada 3 elemen kunci yang harus digarap untuk merubah budaya perusahaan:

1. Individual

- Nilai dan keyakinan
- Sikap dan perilaku
- Motivasi berprestasi
- Kompetensi

2. Kepemimpinan

- Visi, misi dan nilai yang jelas
- Keahlian komunikasi antar pribadi
- Keahlian pembinaan
- Manajemen diri
- Keahlian mengembangkan kerjasama
- Keahlian terkait manusia

3. Struktur & Sistem

- Pembagian tugas & delegasi wewenang
- Penetapan sasaran kerja
- Penilaian kinerja
- Sistem SDM lainnya

4.3.5 Planning

Untuk tahapan *planning*, ada 1 group selain Tim *Deployment Vision, Mission* dan *Value* dibawah subdit SDM yaitu Group Perencanaan Pengembangan SDM. Group ini memang bukan group khusus *culture* tapi salah satunya adalah menyusun program-program

pengembangan budaya. Maka dibentuk Tim *Corporate Culture* pada Oktober 2009 yang awalnya bagian dari PSDM. Karena jika digabungkan dengan PSDM yang luas yang bukan hanya menangani budaya perusahaan tapi masalah pengembangan karyawan dan masalah pengembangan kompetensi akan kurang fokus. Karena untuk menangani budaya perusahaan harus intensif dan harus menyiapkan media-media komunikasi maka Tim *Deployment Vision, Mission* dan *Value* menyusun *Road Map* atau perencanaan untuk proses internalisasi *value*.

TAHAPAN DAN TARGET PENCAPAIAN			
2009 Awareness	2009-2010 Understanding	2010 Buy In	2011>> Ownership
<p>Membangun Kesadaran Semua jajaran pimpinan & karyawan harus memiliki persepsi yang sama tentang arti, tujuan atau alasan mengapa nilai-nilai budaya baru (C.I.R.I) diperlukan oleh PT. KS.</p> <p>(C.I.R.I DIKETAHUI ARTI PENTINGNYA)</p>	<p>Menanamkan Pemahaman Semua jajaran pimpinan & karyawan mempunyai pemahaman yang cukup dalam tentang perlunya menerapkan C.I.R.I dalam melaksanakan tugas sehari-hari</p> <p>(C.I.R.I DIPAHAMI & TUMBUH MOTIVASI UNTUK MENERAPKAN)</p>	<p>Menumbuhkan Penerimaan Semua jajaran pimpinan & karyawan mulai menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan C.I.R.I dan tugas pembinaan dan pengawasan oleh tiap atasan dilaksanakan secara konsisten</p> <p>(C.I.R.I MULAI JADI ACUAN PERILAKU)</p>	<p>Memupuk Komitmen Semua jajaran pimpinan & karyawan memiliki komitmen menerapkan perilaku sesuai C.I.R.I secara konsisten dan C.I.R.I telah menjadi kebutuhan melalui penerapan sistem manajemen yang terintegrasi dengan C.I.R.I</p> <p>(BUDAYA PERUSAHAAN TERTANAM/TEGAK)</p>
PROGRAM			
<ul style="list-style-type: none"> -Penyiapan& penyebaran Artefak, Pin, Banner, Spanduk di unit-unit kerja. Ritual ikrar VMV & Doa yang dijalankan. -Penyiapan Change Agent. -Penyiapan Materi Sosialisasi, Buku Saku, & Indikator Perilaku. -Proses sosialisasi buku saku kepada seluruh karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> -Proses sosialisasi training oleh Change Agent. -Proses Assessment kompetensi budaya perusahaan. -Survey/audit budaya perusahaan. -Penyusunan/revisi sistem kerja yang terintegrasi dengan upaya internalisasi values. -Penerapan reward & punishment. 	<ul style="list-style-type: none"> -Penyusunan sistem kerja yang terintegrasi dengan upaya internalisasi values. -Penerapan sistem kerja baru. -Penerapan reward & punishment. 	<ul style="list-style-type: none"> -Penerapan sistem kerja baru. -Penerapan reward & punishment.

Gambar 4.4 Road Map Internalisasi Budaya

(Sumber : Arsip Group Corporate Culture Development & Buku Pedoman Budaya Perusahaan 2009)

Pasca fase *Awareness*, tahun 2010 adalah fase *Understanding*.

Understanding diisi dengan kegiatan sosialisasi massal. Awal Januari

2010 secara massal dilakukan sosialisasi langsung oleh atasannya atau *Change Agent*. Sebelumnya tahun 2009 para agen perubahan sudah ditetapkan SKnya dan akhir 2009 para agen perubahan sudah dibekali budaya perusahaan langsung oleh Direktur Utama PT. Krakatau Steel (Persero).

4.3.6 Communicating

Sebagai langkah sosialisasi dibuat tahapan sebagai tahapan *communicating*. Untuk Direktur Utama melakukan sosialisasi kepada *Middle Up* (Manager ke atas), untuk yang kebawah dibentuk yang namanya *Change Agent* (Agen Perubahan). *Change Agent* ini terdiri dari General Manager dan Manager. Disebut *Change Agent* (Agen Perubahan) karena ada penyempurnaan-penyempurnaan nilai-nilai lama sehingga berubahlah menjadi C.I.R.I sebagai nilai-nilai yang baru. *Change Agent* inilah strategi PT. KS (Persero) dalam menerapkan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan. *Change Agent* (CA) dibantu oleh *Change Agent Assistant* (CAA). *Change Agent Assistant* dipilih oleh *Change Agent* atau Manager yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Tugas dari *Change Agent* yaitu :

- Komunikator atau mensosialisasikan C.I.R.I kepada para bawahannya
- Harus melakukan *review*/mengulang
- Mengawasi

- Memberikan *reward* dan *punishment*
- dan evaluasi

Budaya perusahaan sangat penting bagi perusahaan dan sebagai perubahan sikap dan perilaku dari setiap karyawan maka sosialisasi harus dilakukan terus-menerus, karena masalah budaya perusahaan dan masalah perubahan perilaku atasan masing-masing yang memiliki tanggung jawab maka *Change Agent* harus menjadi *Role Model*.

Sosialisasi budaya perusahaan C.I.R.I. dalam pelaksanaannya mensosialisasikan budaya perusahaan selain ditempat kerja masing-masing yaitu didalam kelas training bertempat di Pusdiklat yang sekarang berganti nama menjadi *Human Capital Training & Education Center (HCT & EC)*. *Change Agent* memberikan materi tentang visi dan misi perusahaan lalu materi tentang nilai-nilai budaya perusahaan C.I.R.I. Untuk meyakinkan bahwa karyawan mengerti dan paham tentang budaya perusahaan C.I.R.I. Untuk sekarang sudah hampir 65% sudah disosialisasikan. Dalam mensosialisasikan dibuat juga metodologinya, tidak hanya menjelaskan tetapi juga ada *games*. Ada 3 *games* yang dimainkan yang bertujuan untuk mensimulasi karyawan dan mengukur sikap dan perilaku setiap karyawan. Lalu dilakukan pembahasan dan diskusi, dalam diskusi dibuat kelompok untuk mengeluarkan pendapatnya dan biasanya topik diskusi disesuaikan dengan masalah-masalah di unit masing-masing. Dan yang terakhir tes dan evaluasi yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar pengetahuan karyawan tentang

materi budaya perusahaan C.I.R.I yang telah disampaikan oleh *Change Agent* lalu dibuat grafik penilaian hasil evaluasi untuk memudahkan melihat seberapa besar perubahan dan pengetahuan karyawan terhadap C.I.R.I.

Change Agent dibantu oleh Divisi Humas atau sekarang berubah menjadi Divisi *Protokoler & Internal Communication* dan *Corporate Communication* secara struktural berada dibawah unit *Corporate Secretary*. Perannya dalam budaya perusahaan diharapkan dua unit ini ikut bertanggung jawab dalam mensosialisasikan, mengkomunikasikan baik ke dalam maupun ke luar. Komunikasi ke luar dilakukan oleh *Corporate Communication* yang bertujuan membentuk *image/citra* perusahaan dalam pengertian bahwa PT. KS (Persero) telah berubah, yang sebelumnya birokrasi, lambat, kompetensinya kurang memadai menjadi perusahaan yang unggul, perusahaan yang bisa dipercaya dan perusahaan yang bisa memenuhi semua keinginan pelanggan. Lalu komunikasi kedalam dilakukan oleh Divisi *Protokoler & Internal Communication* yang bertujuan agar karyawan bisa lebih mengenal C.I.R.I dan berperan sebagai penyedia media-media sosialisasi, seperti mencetak buku saku pedoman budaya perusahaan lalu mendistribusikannya, membuat *banner*, membuat *pamflet* dan juga membuat kolom informasi tentang budaya perusahaan di Bulletin KSG (Krakatau Steel Group) untuk selalu mengingatkan karyawan tentang implementasi CIRI, membuat pidato Direktur dan Direksi dalam

pertemuan formal maupun rutin, namun yang menyiapkan kontennya dari Tim Budaya Perusahaan. Divisi *Protokoler & Internal Communication* juga berperan sebagai fasilitator dibantu oleh HCT & EC (*Human Capital Training & Education Center*). Dalam pengertiannya bahwa Divisi *Protokoler & Internal Communication* terlibat tidak secara langsung namun membantu penyediaan media, dan memfasilitasi sosialisasi budaya perusahaan termasuk membantu memasukan budaya perusahaan ke dalam pidato Direksi.

4.3.7 Evaluating

Untuk Evaluasi budaya perusahaan, sekarang masih berjalan sosialisasi budaya perusahaan dan akan dilakukan terus menerus. Karena perubahan itu sifatnya tidak mudah, apalagi manusia terlalu mudah melupakan jadi untuk terus mengingatkan agar perubahan yang telah dilakukan tidak ditinggalkan maka sosialisasi budaya perusahaan terus menerus dilakukan.

Evaluasi dilakukan dengan audit budaya yaitu melakukan wawancara kepada semua *Change Agent*, dan jawaban-jawabannya akan dinilai/diskoring. Dan dilakukan pengukuran perperiodik untuk masing-masing butir nilai-nilai ada ukuran-ukuran tertentu, dan datanya ada disetiap personalia, lalu dilakukan evaluasi dari perilaku dan dilakukan *feedback*. Tujuannya agar bisa mengetahui dimana kekurangannya sehingga *Change Agent* berkewajiban untuk selalu memberikan

improvement terhadap penerapan C.I.R.I. Pada saat *difeedbackkan* juga diingatkan lagi budaya perusahaan. Untuk audit yang melaksanakan adalah unit P2M.

Dan yang kedua dengan monitoring indikator yaitu dengan data. Mengukur antara perilaku dengan kinerja, sehingga dilakukan evaluasi apakah sudah cukup tepat butir-butir nilai yang dijadikan alat ukur daripada perilaku budaya C.I.R.I dengan kinerja yang akan dicapai. Ini dilakukan dengan yang namanya *High Performance Culture (HPC)*, untuk mengetahui sejauh mana korelasi antara perilaku dengan kinerja. Namun evaluasi yang dilakukan bukan sebagai hasil akhir untuk terbentuknya budaya perusahaan. Karena sekarang masih dalam fase pelaksanaan sosialisasi budaya perusahaan, maka hasil yang didapat dari sosialisasi *difeedbackkan* kepada para agen perubahan, agar mereka tahu seberapa besar tingkat pemahaman karyawan yang telah melakukan kelas training sosialisasi budaya perusahaan. Agar menjadi acuan dan tugas *Change Agent* untuk merubahnya menjadi lebih baik jika ada hasil yang tidak cukup sesuai target.

Adapun proses perubahan budaya di PT. Krakatau Steel (Persero) :

1. Tetapkan nilai-nilai budaya baru.
2. Bentuk Tim Transformasi yang kuat.
3. Merumuskan strategi dan rencana aksi implementasi.
4. Internalisasi untuk jajaran pimpinan.

5. Peninjauan semua kebijakan dan sistem apakah sesuai dengan nilai-nilai baru.
6. "Indoktrinasi" nilai-nilai budaya baru karyawan.
7. Evaluasi hasil yang dicapai.

Untuk sekarang ini PT. KS (Persero) sudah berada dalam tahap yang ke-5, karena sekarang proses sosialisasi masih berjalan. Maka evaluasi pun belum didapat karena dalam menerapkan budaya perusahaan CIRI PT. KS (Persero) masih memiliki tahapan-tahapan agar budaya perusahaan itu berhasil diterapkan sesuai dengan yang diinginkan.

Melalui strategi yang dilakukan, peneliti melihat bahwa perumusan strategi penerapan budaya perusahaan yang dilakukan PT. KS (Persero) tidak mudah untuk melaksanakannya. Apalagi budaya perusahaan itu sifatnya merubah seseorang agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan yang telah disepakati dan harus dilaksanakan bersama. Jadi harus terus-menerus dilakukan sosialisasi budaya perusahaan agar tahapan-tahapan yang direncanakan sampai kepada hasil dimana terbentuknya budaya perusahaan CIRI.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan tentang penerapan budaya perusahaan PT. Krakatau Steel (Persero), peneliti membuat kesimpulan bahwa penerapan budaya perusahaan yang dilakukan oleh *change agent* kepada seluruh karyawan masih berjalan tahun ini. Akan tetapi, sosialisasi ini akan terus dilakukan karena budaya perusahaan itu sifatnya merubah seseorang agar bersikap dan berperilaku sesuai dengan budaya perusahaan yang telah disepakati dan harus dilaksanakan bersama. Jadi harus terus-menerus dilakukan sosialisasi budaya perusahaan agar tahapan-tahapan yang direncanakan sampai kepada hasil dimana terbentuknya budaya perusahaan CIRI. Karena tanpa budaya perusahaan yang baik, visi dan misi perusahaan tidak akan berjalan baik pula.

Beberapa kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Fact finding/survey* dilakukan untuk penyempurnaan budaya perusahaan yang lama ditambah dengan nilai-nilai budaya perusahaan yang baru. *Survey* ini dilakukan dengan cara melakukan *survey* karyawan. Pada saat melakukan *survey* juga menggali nilai-nilai baru apa yang akan ditambahkan. Kemudian dari hasil *survey* diusulkan 3 unsur atau nilai

yang ditambahkan yaitu Kepercayaan Diri, Responsivitas, dan Fleksibilitas Berpikir dan Bertindak. Kemudian dari hasil *survey* dan dari hasil *survey* pelanggan, Direksi memutuskan untuk melakukan Reformulasi yang artinya bukan mengganti nilai-nilai lama tetapi mereformulasikan nilai-nilai lama ditambah dan diperkaya dengan nilai-nilai yang baru, kemudian disatukan menjadi C.I.R.I.

2. *Planning* merupakan tahapan-tahapan dimana budaya perusahaan disosialisasikan kepada seluruh karyawan lalu menjadi budaya perusahaan PT. KS (Persero) yang dilakukan setelah melakukan *survey*. Pada tahun 2009 fase *Awareness*, dilakukan program penyiapan dan penyebaran Pin, *Banner*, Spanduk di uni-unit kerja, ritual ikrar Visi, Misi, *Value* (VMV) dan doa yang dijalankan. Lalu ada penyiapan *Change Agent*, penyiapan materi sosialisasi, buku saku, indikator perilaku dan terakhir proses sosialisasi buku saku kepada seluruh karyawan. Dalam fase ini *values* dipercaya. Untuk tahun 2009-2010 fase *Understanding* dilakukan program proses sosialisasi dengan training kepada karyawan oleh *change agent*, proses assessment kompetensi budaya perusahaan, *survey*/audit budaya perusahaan, penyusunan/revisi sistem kerja yang terintegrasi dengan upaya internalisasi *values*, lalu penerapan *reward* dan *punishment*. Dalam fase ini *values* dipahami dan memiliki motivasi untuk melaksanakan. Tahun 2010 fase *Buy In*, dilakukan program penyusunan sistem kerja yang terintegrasi dengan upaya internalisasi *values*, penerapan sistem kerja baru, dan penerapan

reward dan *punishment*. Dimana dalam fase ini *values* dilaksanakan. Dan terakhir tahun 2011 sampai seterusnya adalah fase *Ownership*, dimana *values* dilaksanakan dan menjadi budaya perusahaan. Dalam fase ini dilakukan penerapan sistem kerja baru dan penerapan *reward* dan *punishment*.

3. Untuk *Communicating* dalam penerapan budaya perusahaan dilakukan oleh *Change Agent* sebagai komunikator, *Change Agent* ini terdiri dari General Manager dan Manager. Disebut *Change Agent* karena ada penyempurnaan-penyempurnaan nilai-nilai lama sehingga berubahlah menjadi C.I.R.I sebagai nilai-nilai yang baru. *Change Agent* inilah strategi PT. KS (Persero) dalam menerapkan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan. *Change Agent* (CA) dibantu oleh *Change Agent Assistant* (CAA). *Change Agent Assistant* dipilih oleh *Change Agent* atau Manager yang memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan. Tugas dari *Change Agent* yaitu, sebagai komunikator atau mensosialisasikan C.I.R.I kepada para bawahannya, melakukan *review*/mengulang, mengawasi, Memberikan *reward* dan *punishment*, dan evaluasi. Sosialisasi yang dilakukan oleh *Change Agent* selain di unit kerja yang dipimpin juga dilakukan didalam kelas training. Dalam mengkomunikasikan budaya perusahaan ini *Change Agent* tidak bekerja sendiri. Ada *Corporate Communication* dan Divisi *Protokol & Internal Communication*. Komunikasi ke luar dilakukan oleh *Corporate Communication* yang bertujuan membentuk *image*/citra perusahaan

dalam pengertian bahwa PT. KS (Persero) telah berubah, yang sebelumnya birokrasi, lambat, kompetensinya kurang memadai menjadi perusahaan yang unggul, perusahaan yang bisa dipercaya dan perusahaan yang bisa memenuhi semua keinginan pelanggan. Lalu komunikasi kedalam dilakukan oleh Divisi *Protokoler & Internal Communication* yang bertujuan agar karyawan bisa lebih mengenal C.I.R.I dan berperan sebagai penyedia media-media sosialisasi, seperti mencetak buku saku pedoman budaya perusahaan lalu mendistribusikannya, membuat *banner*, membuat *pamflet* dan juga membuat kolom informasi tentang budaya perusahaan di Bulletin KSG (Krakatau Steel Group) untuk selalu mengingatkan karyawan tentang implementasi C.I.R.I, membuat pidato Direktur dan Direksi dalam pertemuan formal maupun rutin, namun yang menyiapkan kontennya dari Tim Budaya Perusahaan. Divisi *Protokoler & Internal Communication* juga berperan sebagai fasilitator dibantu oleh HCT & EC (*Human Capital Training & Education Center*). Dalam pengertiannya bahwa Divisi *Protokoler & Internal Communication* terlibat tidak secara langsung namun membantu penyediaan media, dan memfasilitasi sosialisasi budaya perusahaan termasuk membantu memasukan budaya perusahaan kedalam pidato Direksi.

4. Evaluasi penerapan budaya perusahaan dilakukan dengan cara audit dan monitoring indikator. Akan tetapi evaluasi yang dilakukan bukan sebagai hasil akhir untuk terbentuknya budaya perusahaan. Karena sekarang masih dalam fase pelaksanaan sosialisasi budaya perusahaan, maka hasil

yang didapat dari sosialisasi difeedbackkan kepada para agen perubahan, agar mereka tahu seberapa besar tingkat pemahaman karyawan yang telah melakukan kelas training sosialisasi budaya perusahaan. Agar menjadi acuan dan tugas *Change Agent* untuk merubahnya menjadi lebih baik jika ada hasil yang tidak cukup sesuai target.

Adapun strategi yang peneliti simpulkan dari penelitian ini dalam penerapan budaya perusahaan sebagai berikut :

- 1) Dibentuknya Tim *Vision, Mission & Value* yang bertugas untuk menjabarkan visi, misi dan budaya perusahaan serta membuat dan menyusun Buku Pedoman Budaya Perusahaan.
- 2) Dibentuknya *Change Agent* (Agen Perubahan), yang bertugas sebagai komunikator kepada karyawan PT. KS (Persero). Dimana peran *Change Agent* ini yang sangat berpengaruh, berperan aktif dan memiliki tanggung jawab penuh dalam menerapkan budaya perusahaan. Baik di unit yang dipimpin ataupun di kelas training.
- 3) Dan melalui media-media yang disediakan di unit-unit kerja sebagai pendukung penerapan budaya perusahaan. Seperti :
 - a. *Standing Banner*. Ditempatkan didepan pintu masuk gedung atau didalam gedung setiap unit-unit di PT. KS (Persero).
 - b. *Pamflet*. Selain disebarkan kepada karyawan juga disebarkan kepada para investor ataupun stakeholder agar mengetahui bahwa PT. KS (Persero) memilikin budaya perusahaan yaitu C.I.R.I
 - c. Pin.

- d. Spanduk.
- e. Buku saku pedoman budaya perusahaan yang dibagikan kepada setiap karyawan PT. Krakatau Steel (Persero)

5.2 Saran-saran

Secara praktis, pihak PT. KS (Persero) dan khususnya Tim Budaya Perusahaan hendaknya melakukan sosialisasi dengan program yang lebih terealisasi dan terarah, dan harus lebih berperan aktif dalam segala kegiatan sosialisasi budaya perusahaan. Sehingga karyawan mampu memahami dan mengerti budaya perusahaan dengan cepat. Akan lebih baik dari segi media juga lebih didukung dengan teknologi yang lebih canggih agar memudahkan *change agent* mensosialisasikan budaya perusahaan kepada seluruh karyawan. Divisi *Protokoler & Internal Communication* dan *Corporate Communication* membuat media yang lebih memudahkan karyawan untuk lebih memahami budaya perusahaan agar apa yang sudah disampaikan oleh *change agent* melekat dibenak mereka karena memang budaya perusahaan itu sangat penting dalam kegiatan produksi maupun kinerja perusahaan.

Selain itu kegiatan sosialisasi budaya perusahaan ini diharapkan mampu membentuk perilaku yang dapat memajukan perusahaan dalam era globalisasi yang sangat ketat dan persaingan yang sudah sangat banyak. Khususnya bagi Tim Budaya Perusahaan dan praktisi Humas baik Divisi *Protokoler & Internal Communication* dan *Corporate Communication* lebih

meningkatkan kemampuan mensosialisasikan budaya perusahaan baik ke dalam maupun ke luar.

Secara teoritis, hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan dan pendalaman ilmu komunikasi dan ilmu kehumasan, serta dalam kajian *Internal Relations* khususnya yang berkaitan dengan budaya perusahaan (*corporate culture*), dan dapat menjadi referensi bagi penelitian yang menggunakan metode penelitian studi deskriptif kualitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Cutlip, Scott M, Allen H. Center & Glen M. Broom. 2006. *Effective Public Relations*. Jakarta : Kencana 2009. Nine Editions.
- Effendy, Onong Uchjana. 1993. *Human Relations dan Public Relations*. Bandung : CV. Mandar Maju.
- _____. 2002. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- _____. 2003. *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung : PT. Citra Aditya Bakti.
- Kasali, Rhenald. 2005. *Manajemen Public Relations : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta : Pustaka Utama Grafiti.
- Kriyantono, Rachmat. 2006. *Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Moleong, J Lexy. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Muhammad, Arni. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Oliver, Sandra. 2001. *Strategi Public Relations*. Jakarta : PT, Gelora Aksara Pratama.
- Pace R Wayne, Don F Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan kinerja Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, Jalaludin. 2005. *Metode Penelitian komunikasi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Rumanti, Maria Assumpta. 2002. *Dasar-dasar Public Relations, Teori dan Praktik*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ruslan, Rosady. 2005. *Manajemen Public Relations dan Media komunikasi: Konsepsi dan Aplikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2008. *Metode Penelitian Public Relations & Komunikasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.

Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.

Tika, Pabundu Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Sumber-sumber lainnya :

Arsip

<http://krakatausteel.com>

Buku Pedoman Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel 2009

PEDOMAN WAWANCARA

1. Apa pandangan Anda tentang Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel?
2. Apakah makna Budaya Perusahaan bagi perusahaan?
3. Apa yang melatar belakangi diterapkannya Budaya Perusahaan?
4. Tujuan diterapkannya Budaya Perusahaan?
5. Harapan apa yang ingin dicapai atas diterapkannya Budaya Perusahaan?
6. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?
7. Siapa saja yang terlibat dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?
8. Apakah Divisi Humas terlibat langsung dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?
9. Strategi apa yang dilakukan dalam penerapan Budaya Perusahaan?
10. Apakah penting Budaya Perusahaan diterapkan kepada seluruh karyawan perusahaan?
11. Apakah menurut Anda Budaya Perusahaan yang diterapkan sudah melekat dibenak seluruh karyawan perusahaan?
12. Media apa yang digunakan untuk menerapkan Budaya Perusahaan?
13. Bagaimana menurut Anda tentang CIRI yang diterapkan kepada karyawan?
14. Apakah CIRI dapat menjadi pedoman bagi karyawan?
15. Apa yang membedakan CIRI dengan Budaya Perusahaan yang lama?

16. Apakah bermakna sama antara Budaya Perusahaan yang lama dengan yang baru?
17. Bagaimana Fact Finding dalam program penerapan Budaya Perusahaan?
18. Bagaimana Planning dalam program penerapan Budaya Perusahaan?
19. Bagaimana Communicating dalam program penerapan Budaya Perusahaan?
20. Bagaimana Evaluating dalam program penerapan Budaya Perusahaan?

HASIL WAWANCARA

22 Juni 2010, Ibu Hasri Suryani (Tim Budaya Perusahaan)

Jabatan : Group Leader Corporate Culture Development

1. Apa pandangan Anda tentang Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel

Jawab: Untuk sekarang ini perusahaan kami memiliki budaya perusahaan yaitu C.I.R.I. Namun C.I.R.I ini lahir dari hasil survey karyawan dan Direksi memandang ada nilai-nilai yang perlu ditambahkan. Kemudian dari hasil survey itu diusulkan 3 unsur atau nilai yang ditambahkan, yang pertama adalah Kepercayaan Diri dimana dari hasil survey ini memang karyawan perlu meningkatkan kemampuannya untuk menambah kepercayaan diri yang artinya ingin membuktikan ke dunia luar bahwa PT. Krakatau Steel (Persero) adalah perusahaan besar, yang mempunyai kemampuan memproduksi baja yang berkualitas. Nilai yang kedua adalah Responsivitas, karena PT. KS (Persero) merupakan perusahaan BUMN ingin berkembang, lebih terbuka, cepat tanggap dalam melayani. Kemudian yang ketiga nilai Fleksibilitas berpikir dan bertindak, dari hasil survey memang ada tuntutan karyawan untuk bisa memecahkan masalah dari sudut pandang yang berbeda untuk mendorong improvement kemudian inovasi. Kemudian dari hasil survey tersebut akhirnya Direksi memutuskan bahwa perusahaan kami melakukan reformulasi bukan mengganti tetapi mereformulasi nilai-nilai yang lama ditambah nilai-nilai yang baru itu kemudian dilebur/disatukan menjadi C.I.R.I (Competence, Integrity, Reliable, Innovative). Nilai-nilai lama tetap dipertahankan hanya diperkaya

dengan nilai baru. Maka C.I.R.I sekarang yang menjadi budaya perusahaan kami dan saat ini masih dilakukan sosialisasi.

2. Apakah makna Budaya Perusahaan bagi perusahaan?

Jawab: Karena tuntutan pengembangan bisnis perusahaan dimana kami ingin meningkatkan kapasitas dan menjadi perusahaan baja terkemuka di dunia maka budaya perusahaan itu sangat penting untuk dilakukan. Karena budaya perusahaan itu juga untuk membentuk atau merubah sikap dan perilaku karyawan yang diharapkan agar dapat memajukan perusahaan dan menjadi karyawan yang handal.

3. Apa yang melatar belakangi diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Nilai lama tetap dipertahankan hanya diperkaya dengan nilai baru. Dan diharapkan dengan nilai C.I.R.I ini kami lebih bisa berkembang, mendorong perusahaan lebih berkembang, lebih dinamis, progresif dalam mencapai target.

4. Tujuan diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Untuk menjadi perusahaan baja terpadu dengan keunggulan kompetitif, untuk tumbuh dan berkembang secara berkesinambungan dan untuk menjadi perusahaan baja terkemuka didunia.

5. Harapan apa yang ingin dicapai atas diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Ingin lebih baik, bekerja lebih produktif, lebih efisien dan kinerja yang lebih baik, pendapatan perusahaan lebih meningkat.

6. Siapa saja yang bertanggung jawab dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?

Jawab: Di PT. KS (Persero) ini memang secara struktural sudah dibentuk unit dibawah *corporate secretary* ada yang namanya Divisi Protokoler & Internal Communication dan Corporate Communication. Corporate Communication lebih komunikasi ke luar dan Pro Incom komunikasi ke dalam. Diharapkan memang kedua unit ini yang bertanggung jawab, mensosialisasikan, mengkomunikasikan baik ke dalam maupun ke luar. Kalau ke luar Corporate Communication bertujuan membentuk image/citra perusahaan. Image dalam pengertian bahwa kami sudah berubah. Yang sebelumnya birokrasi, lambat, kompetensinya kurang memadai menjadi perusahaan yang unggul, perusahaan yang bisa dipercaya, perusahaan yang bisa memenuhi semua keinginan pelanggan. Kalau ke dalam sebenarnya harapannya Pro Incom bisa aktif tujuannya agar karyawan bisa lebih mengenal C.I.R.I. Memang sekarang ini Pro Incom perannya sebagai penyedia media-media seperti buku pedoman budaya perusahaan, mendistribusikan dan membuat banner, mereka juga membuat kolom/berita informasi tentang budaya perusahaan di KSG, membuat materi pidato dimana didalamnya selalu mencantumkan Visi, Misi dan Value. Pro Incom juga yang mengatur Visi, Misi dan Value harus selalu ada dalam

setiap pertemuan, namun yang menyiapkan konteksnya dari Tim Budaya Perusahaan.

7. Siapa saja yang terlibat dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?

Jawab: Pro Incom dan Corcom. Dan dibantu oleh HCT & EC (Human Capital Training & Education Center) atau yang dulu disebut Pusdiklat, peran mereka memfasilitasi sosialisasi budaya perusahaan. Untuk mensosialisasikan budaya perusahaan memang tidak hanya di unit tertentu tapi untuk pelaksanaannya dimasing-masing unit. Termasuk audit ada unsur sosialisasi didalamnya. Karena hasil audit itu akan difeedbackkan ke karyawan. Pada saat difeedbackkan juga diingatkan kembali. Untuk audit ini yang melaksanakan adalah unit P2M, kebetulan untuk di PT. KS (Persero) seluruh audit-audit internal bukan hanya audit budaya mereka yang melakukan audit yang lain. Dan pada saat proses audit disampaikan lagi. Sebenarnya untuk siapa yang terlibat banyak sekali, termasuk Change Agent. Bukan hanya unit, tapi semua atasan/pimpinan struktural (setingkat manager) punya kewajiban mensosialisasikan budaya perusahaan.

8. Apakah Divisi Humas terlibat langsung dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?

Jawab: Sebenarnya mereka mungkin kebanyakan tidak langsung dalam pengertian membantu penyediaan media, memfasilitasi, karena memang di Pro

Incom bukan masalah internal saja namun protokoler juga. Ini karena keterbatasan personil yang ada. Kemudian mereka tidak hanya mensosialisasikan budaya perusahaan saja. Mereka juga mensosialisasikan program-program perusahaan yang lain, sehingga mereka sekarang hanya sebagai penyedia media dan fasilitas media, termasuk membantu memasukkan budaya perusahaan ke dalam pidato Direksi. Yang langsung itu adalah atasan disetiap unit.

9. Strategi apa yang dilakukan dalam penerapan Budaya Perusahaan?

Jawab: Pertama dibuat tahapan. Kedua, bahwa kami mendorong atasan sebagai komunikator utama. Kalau di PT. KS (Persero) yang menjadi komunikator bukan di unit tetapi atasan. Dan mereka memang diberi tanggung jawab sebagai Change Agent. Jadi yang mengkomunikasikan adalah peran atasan sebagai change agent. Itu strategi kami, dimana salah satu fungsi change agent adalah mensosialisasikan langsung kepada anak buah/bawahan, mendorong, memotivasi, memberikan reward dan punishment. Strategi yang kita lakukan selain ada tahapan kami ingin mendudukan atasan sebagai change agent. Kemudian strategi lain dengan menyediakan artefak-artefak.

10. Apakah penting Budaya Perusahaan diterapkan kepada seluruh karyawan perusahaan?

Jawab: Sangat penting sekali. Karena ini menyangkut diri dan image perusahaan.

11. Apakah menurut Anda Budaya Perusahaan yang diterapkan sudah melekat dibenak seluruh karyawan perusahaan?

Jawab: Untuk mengetahui sudah melekat atau belum salah satunya dari audit. Dari gambaran intinya sudah ada perbaikan, karena kalau bicara tentang budaya ini bicara konsistensi. Kami tidak bisa bilang ini sudah membentuk budaya.

12. Media apa yang digunakan untuk menerapkan Budaya Perusahaan?

Jawab: Dan melalui media-media yang disediakan di unit-unit kerja sebagai pendukung penerapan budaya perusahaan. Seperti : *Standing Banner*. Ditempatkan didepan pintu masuk gedung atau didalam gedung setiap unit-unit di PT. KS (Persero). *Pamflet*. Selain disebarakan kepada karyawan juga disebarakan kepada para investor ataupun stakeholder agar mengetahui bahwa PT. KS (Persero) memilikin budaya perusahaan yaitu C.I.R.I. Pin. Spanduk. Buku saku pedoman budaya perusahaan yang dibagikan kepada setiap karyawan PT. Krakatau Steel (Persero).

13. Bagaimana menurut Anda tentang CIRI yang diterapkan kepada karyawan?

Jawab: Kami sekarang sedang pada fase understanding. Jadi fase understanding ini sosialisasinya baru sekitar 65%. Tapi intinya kalau kita lihat dari indikator-indikator yang ada cenderung membaik. Sebagai contoh, salah 1 indikator untuk mengukur misalkan Integrity kita gunakan berapa besar angka

lost time, waktu yang hilang karena karyawan itu absen, tanpa kabar, karyawan terlambat datang atau pulang yang terlalu cepat. Kita lihat trennya memang ternyata cenderung membaik. Kalau kita bandingkan dengan tahun 2009 kita semakin mengecil hanya memang kalau bicara soal budaya, tren ada percepatan. Kalau ada perubahan memang sudah ada. Terlihat dari indikator-indikator yang kita amati.

14. Apakah CIRI dapat menjadi pedoman bagi karyawan?

Jawab: Menjadi tuntutan perusahaan yang harus dilakukan. Ini suatu tuntutan yang tidak bisa ditawar. Dalam fase understanding ini juga, kita ingin menyadarkan karyawan dan menanamkan pada karyawan bahwa kita punya tantangan. Salah satu caranya dengan melakukan perubahan perilaku. Perubahan perilaku ini acuannya C.I.R.I. Disini kita ingin menekankan bahwa ingin menumbuhkan keyakinan kalau kita betul-betul menjalankan ini, mudah-mudahan pasti tercapai.

15. Apa yang membedakan CIRI dengan Budaya Perusahaan yang lama?

Jawab: Kalau budaya perusahaan yang lama ada disiplin, keterbukaan, kerjasama dan saling menghargai jelas berbeda bahwa C.I.R.I ini merupakan reformulasi. Sebenarnya memperkaya nilai yang lama dengan nilai-nilai yang baru. Dengan C.I.R.I ini intinya kita diharapkan bisa lebih dinamis, progresif dalam mencapai target-target perusahaan. Sekarang kita punya Competence, kalau sekarang itu apalagi competence ini menjadi nilai pertama ini sesuatu

yang sangat dibentuk bahwa karyawan harus menyadari peran dan tanggung jawab. Peran dan tanggung jawab itu kalau tidak didukung dengan competence itu tidak akan jalan. Ini menjadi salah satu keunggulan kita bahwa karyawan kita nantinya diharapkan semuanya itu punya kemampuan yang memang diandalkan. Punya kemampuan yang diyakini mampu menciptakan produk-produk yang berkualitas. Bahwa PT. KS (Persero) dipercaya sebagai perusahaan yang produk-produknya bisa bersaing dengan produk-produk luar sekalipun. Modal utamanya adalah competence. Dulu tidak ada, mungkin dulu tidak dipentingkan tapi sekarang dengan persaingan ketat. Sekarang perusahaan baja semakin banyak, harganya bersaing tetapi lihat kualitasnya. Tapi konsumen yang paham berpikir 2 kali untuk memakai harga yang lebih murah. Itu adalah cerminan dari competence, karena kita memang sudah 40 tahun berdiri dan kita ingin meyakinkan kitalah yang paling handal dan mampu memproduksi baja yang berkualitas. Sekarang kita dorong, karena dari hasil survey terungkap kita terkadang tidak terlalu menonjol atau low profile tidak seperti perusahaan-perusahaan swasta. PT. KS (Persero) sebelum ada C.I.R.I nyaris tidak terdengar maksudnya untuk hanya dikalangan industri-industri saja yang tahu. Diharapkan kita mampu untuk menunjukkan kemampuan kita. Dengan integrity kita ingin meyakinkan bahwa kita perusahaan yang menetapkan GCG, bisa dipercaya. Reliable, komitmen dengan janji kami, kami tanggap terhadap kemampuan anda. Innovative, bahwa produk-produk kami adalah produk yang dihasilkan dengan quality control yang ketat, hasil

improvement. Walaupun produk kita beda seperti consumer good, tetapi disini innovative produk maksudnya dari sisi ketebalan.

16. Apakah bermakna sama antara Budaya Perusahaan yang lama dengan yang baru?

Jawab: Jelas beda. C.I.R.I lebih membangun, sangat mendukung untuk kondisi sekarang, dimana tantangan kita semakin besar, perusahaan baja semakin banyak. Kita harus memunculkan keunggulan-keunggulan kita.

17. Bagaimana *Fact Finding* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Melakukan survey, memang waktu itu bukan hanya murni untuk menggali nilai-nilai budaya baru jadi sekalian juga kita melihat kepuasan karyawan. Waktu itu kita lakukan survey kepuasan karyawan, kemudian ada survey keterikatan karyawan kepada perusahaan, pandangan karyawan terhadap nilai yang lama seperti apa sekaligus usulan mereka, kira-kira ini PT. KS (Persero) perlu tambahan atau memperbaharui nilai lama. Dari hasil survey tadi terungkap bahwa ada nilai-nilai yang masih dipertahankan, tapi tidak cukup. Agar cukup harus ditambaha, jadi diharapkan dengan tambahan nilai akan memperkaya sehingga kita bisa eksis didunia bisnis.

18. Bagaimana *Planning* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Ada 4 tahapan, yaitu:

- 1) Tahun 2009 tahap *awareness*, dimana semua jajaran pimpinan & karyawan harus memiliki persepsi yang sama tentang arti, tujuan atau alasan mengapa nilai-nilai budaya baru (C.I.R.I) diperlukan oleh PT. KS.
- 2) Tahun 2009-2010 tahap *understanding*, Semua jajaran pimpinan & karyawan mempunyai pemahaman yang cukup dalam tentang perlunya menerapkan C.I.R.I dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- 3) Tahun 2010 tahap *buy-in*, Semua jajaran pimpinan & karyawan mulai menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan C.I.R.I dan tugas pembinaan dan pengawasan oleh tiap atasan dilaksanakan secara konsisten.
- 4) Tahun 2011 sampai seterusnya tahap *ownership*, Semua jajaran pimpinan & karyawan memiliki komitmen menerapkan perilaku sesuai C.I.R.I secara konsisten dan C.I.R.I telah menjadi kebutuhan melalui penerapan sistem manajemen yang terintegrasi dengan C.I.R.I.

19. Bagaimana *Communicating* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Diadakannya kelas training, Banner, Pamflet, Artefak dan setiap rapat yang cukup besar dibiasakan dengan mengucapkan C.I.R.I, visi dan misi perusahaan yang diharapkan agar hafal terlebih dahulu lalu akan terbiasa dan karyawanpun memahami.

20. Bagaimana Evaluating dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Evaluasi dengan audit budaya, kemudian monitoring indikator perilaku. Untuk setiap nilai ini ditetapkan indikator. Audit dengan melakukan wawancara kepada semua change agent. Mereka ditanya dan jawaban-jawabannya diskoring kemudian kita konsesnsi ke level. Ada 4 level. Kalau monitoring indikator dari data.

HASIL WAWANCARA

28 Juni 2010, Bapak Tjandra Budiman (Tim Budaya Perusahaan)

Jabatan : Asisten Direktur SDM dan Umum

1. Apa pandangan Anda tentang Budaya Perusahaan PT. Krakatau Steel?

Jawab: Dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, tentunya ada keinginan bahwa ada persamaan sikap dan perilaku dari seluruh personal yang terkait PT. Krakatau Steel. Baik itu karyawan ataupun stakeholder. Kalau untuk karyawan, mereka harus bersikap dan berperilaku sesuai dengan budaya yang sudah sama-sama disepakati (Budaya Perusahaan CIRI). Kemudian untuk stakeholder paling tidak mereka juga harus memahami budaya yang dianut, termasuk nanti untuk stakeholder lainnya. Katakanlah itu konsumen atau supplier. Memang mereka tidak berperilaku seperti apa yang kita inginkan, tetapi mereka harus tahu apa yang sedang kita lakukan sehingga mereka untuk berinteraksi dengan kita bisa memahami bahwa inilah budaya yang harus mereka seimbangkan.

2. Apakah makna Budaya Perusahaan bagi perusahaan?

Jawab: Maknanya ada 3 komponen besar diperusahaan. Pertama, harus punya Visi, Misi. Kemudian tentunya tidak cukup hanya Visi dan Misi saja, harus ada Valuenya, Value perusahaan itu untuk menuju ke arah keunggulan kompetitif, maka kita harus punya Value. Value itu yang sama-sama dianut,

dipahami, dimengerti dan dilaksanakan oleh seluruh organ-organ atau komponen-komponen yang terkait di PT. Krakatau Steel.

3. Apa yang melatar belakangi diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Selama ini memang dirasakan sudah ada budaya yang sebelum-sebelumnya karena tantangan-tantangan bisnis ke depan ini berubah, tentunya nilai-nilai perusahaan juga harus mengikuti perubahan itu untuk mengarah kepada keunggulan kompetitif. Kalau tantangan-tantangan kita berubah tapi kita tidak berubah, maka kita akan ketinggalan.

4. Tujuan diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Agar kita bisa meraih keberhasilan tersebut sebagai keunggulan kompetitif, dan agar kita bisa kompetitif kalau kita tidak menganut nilai-nilai yang kita laksanakan secara serentak.

5. Harapan apa yang ingin dicapai atas diterapkannya Budaya Perusahaan?

Jawab: Agar seluruh karyawan tahu dan paham tentang Budaya Perusahaan. Dan sikap maupun perilaku dapat di implementasikan sesuai dengan budaya perusahaan yang telah disepakati dan dilaksanakan.

6. **Siapa saja yang bertanggung jawab dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?**

Jawab: Pertama adalah yang menjadi pimpinan puncak perusahaan, yaitu Dirut sampai ke bawah. Yang bertanggung jawab yaitu Dirut. Karena beliau itu yang sangat bertanggung jawab terhadap hasil yang didapat oleh perusahaan.

7. **Siapa saja yang terlibat dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?**

Jawab: Untuk Dirut melakukan sosialisasi kepada *Middle Up* (Manager ke atas). Untuk yang kebawah ada strategi sendiri, untuk di manager kebawah dibentuk yang namanya *Change Agent*. *Change Agent* ini terdiri dari General Manager dan Manager. Dia adalah agen perubahan, kenapa disebut perubahan? Karena ada penyempurnaan-penyempurnaan sehingga merucutlah menjadi CIRI. Artinya yang tadinya nilainya dari awal nilainya berbeda yang sekarang kita pahami adalah budaya CIRI, sehingga dibentuklah *Change Agent*. Agen-agen perubahan ini adalah struktural. Dalam pelaksanaan sistem mensosialisasikan dan menginternalisasikan ditempat kerja masing-masing, para *Change Agent* dibantu oleh *Change Agent Assistant (CAA)*.

8. Apakah Divisi Humas terlibat langsung dalam kegiatan mensosialisasikan Budaya Perusahaan?

Jawab: Sangat terlibat. Masing-masing punya peran. *Change Agent* dalam melakukan sosialisasi supaya lebih terarah maka dibentuklah yang namanya *Tim Corporate Culture*. *Corporate Culture* tugasnya adalah merumuskan butir-butir nilai yang disepakati dalam rangka implementasi ditempat kerja masing-masing secara umum. Dengan cara, dilakukan *Bottom Up*, adalah kita kumpulkan para agen, dibuat workshop, dari mereka dihasilkan butir-butir yang akan disepakati untuk dilaksanakan. Begitu sudah disimpulkan, disepakati bersama inilah yang akan digunakan oleh seluruh *Change Agent* maupun *Change Agent Assistant* dalam rangka mensosialisasikan di kelas (Pusdiklat). Divisi Humas belum berperan, karena ini adalah kelas training. Setelah kelas training nanti selesai mereka (karyawan) kembali ketempat kerja masing-masing. Lalu apa-apa yang menjadi butir-butir acuan secara umum ini mereka detailkan sesuai dengan tempat kerja masing-masing. Tentunya tidak lari dari nilai-nilai CIRI, sehingga bisa diukur. Pada saat kelas training mereka (karyawan) harus sangat paham apa makna CIRI. Kemudian *Tim Corporate Culture* akan membuat perencanaan yang akan melakukan sosialisasi dalam bentuk lain. Pertama adalah sosialisasi kepada karyawan dalam bentuk kelas training. Apa peran Humas dalam hal ini? *Corporate Culture* menggandeng Humas dan *Corporate Communication*, untuk Humas atau sekarang berubah menjadi *Internal Communication* adalah bagaimana menginternalisasikan kepada seluruh karyawan, membuat

pamphlet, standing banner untuk selalu mengingatkan kepada karyawan tentang implementasi CIRI. *Corporate Communication* tugasnya untuk mensosialisasikan kepihak luar. Tujuannya untuk agar pembentukan citra, image perusahaan. Itu juga dipengaruhi juga kepada publikasi, sosialisasi dari *Corporate Communication*.

9. Strategi apa yang dilakukan dalam penerapan Budaya Perusahaan?

Jawab: Strategi yang diterapkan adalah kita rumuskan butir-butir nilai CIRI dengan membentuk *Corporate Culture*. *Corporate Culture* adalah sebagai driver untuk bagaimana mendorong budaya CIRI agar bisa tersosialisasikan dan dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terkait. Untuk itu strategi yang diterapkan setelah *Corporate Culture* dibuat dilakukan workshop. Butir-butir sudah ditemukan dan sudah disepakati maka *Corporate Culture* menggandeng HCT & EC (*Human Capital Trainer & Education Center*), karena mereka adalah menyediakan sarana dan prasarana untuk dilakukan sosialisasi. Setelah itu mereka (karyawan) kembali ketempat kerja masing-masing, selanjutnya dilakukan menjalin hubungan dengan *Internal Communication* dan *Corporate Communication*.

10. Apakah penting Budaya Perusahaan diterapkan kepada seluruh karyawan perusahaan?

Jawab: Sangat penting. Harus ada langkah yang serentak baru itu akan memberikan hasil yang optimal. Tetapkan tujuan, kemudian untuk mencapai tujuan harus punya nilai-nilai.

11. Apakah menurut Anda Budaya Perusahaan yang diterapkan sudah melekat dibenak seluruh karyawan perusahaan?

Jawab: Iya. Ada tahapan-tahapannya. Pertama, pengenalan. Kedua, pahami. Dan ketiga, implementasikan. Harus ada motivasi dan harus ada dorongan. Untuk itu *Corporate Culture* punya tugas, membuat strategi tersebut. Dikaitkan dengan reward dan penalti.

12. Media apa yang digunakan untuk menerapkan Budaya Perusahaan?

Jawab: Pertama, kelas Training. Dengan menggunakan proyektor *Change Agent* menyampaikan isi untuk pemahaman butir-butir nilai. Agar penyampaian materi *Change Agent* didengar dan dipahami oleh seluruh *audience*, *Change Agent* dibantu oleh *Tim Task Force* agar mencairkan suasana. Agar *audience* terpaku kepada 1 fokus. Satu sama lain harus sambung rasa atau bersama-sama memahami CIRI.

13. Bagaimana menurut Anda tentang CIRI yang diterapkan kepada karyawan?

Jawab: Apapun yang sudah diputuskan secara bersama-sama dan ini sudah disetujui oleh perusahaan, maka ini mutlak harus dilaksanakan. Agar perusahaan berhasil kedepannya, maka seluruh karyawan harus melaksanakan CIRI. Karena pada saat ini adalah nilai-nilai yang dipahami ini sangat tepat dengan situasi sekarang ini, kalau suatu saat tantangan-tantangan itu berubah akan mencari lagi nilai-nilai yang mampu untuk mengimbangi perubahan.

14. Apakah CIRI dapat menjadi pedoman bagi karyawan?

Jawab: Sangat. Bukan hanya menjadi pedoman, tapi CIRI harus menjadi pedoman. Bagi karyawan yang tidak mengikuti CIRI, maka secara individu mereka akan tersingkir. Karena nanti akan ada penilaian perilaku terhadap kinerja yang dilakukan. Itu ada penilaian masing-masing atas perilaku. Ini yang disebut dengan reward dan penalty. Secara individu mereka pun diikat dengan itu. Sehingga mau tidak mau mereka harus taat kepada CIRI.

15. Apa yang membedakan CIRI dengan Budaya Perusahaan yang lama?

Jawab: Pada saat menerapkan Budaya Perusahaan, disuatu situasi dan kondisi maka itu adalah dianggap tepat. Kenapa sekarang muncul CIRI? Karena ada tantangan baru yang akan dihadapi oleh perusahaan. Sehingga kita kaji apakah budaya yang lama sudah mampu, sudah cukup untuk bisa

mengarah kesana. Dari hasil kajian ada beberapa butir yang perlu disesuaikan. Jadi CIRI inilah yang diyakini sekarang bisa untuk mengantisipasi situasi-situasi yang akan terjadi saat ini.

16. Apakah bermakna sama antara Budaya Perusahaan yang lama dengan yang baru?

Jawab: Makna dari Budaya Perusahaan itu sama. Budaya apapun sebenarnya sama. Selama budaya itu niatnya baik, sebenarnya sama hanya saja yang membedakan itemnya saja. Apa yang akan dihadapi dan dengan apa dipersiapkannya. Budaya lama kita buat untuk mengantisipasi situasi pada saat itu. Kalau situasinya berubah maka budayanyapun harus disempurnakan, dalam rangka penyempurnaan itu perlu yang namanya *Change Agent*. Karena pada dasarnya manusia itu agak sulit untuk diajak berubah, maka kita harus menyesuaikan dengan tantangan yang baru.

17. Bagaimana *Fact Finding* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Pada awalnya dari budaya lama dilakukan evaluasi atau *survey* terhadap seluruh karyawan dan dilihat apa saja yang kurang dan yang harus diperbaiki.

18. Bagaimana *Planning* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Ada 4 tahapan, yaitu:

- 5) Tahun 2009 tahap *awareness*, dimana semua jajaran pimpinan & karyawan harus memiliki persepsi yang sama tentang arti, tujuan atau alasan mengapa nilai-nilai budaya baru (C.I.R.I) diperlukan oleh PT. KS.
- 6) Tahun 2009-2010 tahap *understanding*, Semua jajaran pimpinan & karyawan mempunyai pemahaman yang cukup dalam tentang perlunya menerapkan C.I.R.I dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- 7) Tahun 2010 tahap *buy-in*, Semua jajaran pimpinan & karyawan mulai menerapkan sistem manajemen yang mengintegrasikan C.I.R.I dan tugas pembinaan dan pengawasan oleh tiap atasan dilaksanakan secara konsisten.
- 8) Tahun 2011 sampai seterusnya tahap *ownership*, Semua jajaran pimpinan & karyawan memiliki komitmen menerapkan perilaku sesuai C.I.R.I secara konsisten dan C.I.R.I telah menjadi kebutuhan melalui penerapan sistem manajemen yang terintegrasi dengan C.I.R.I.

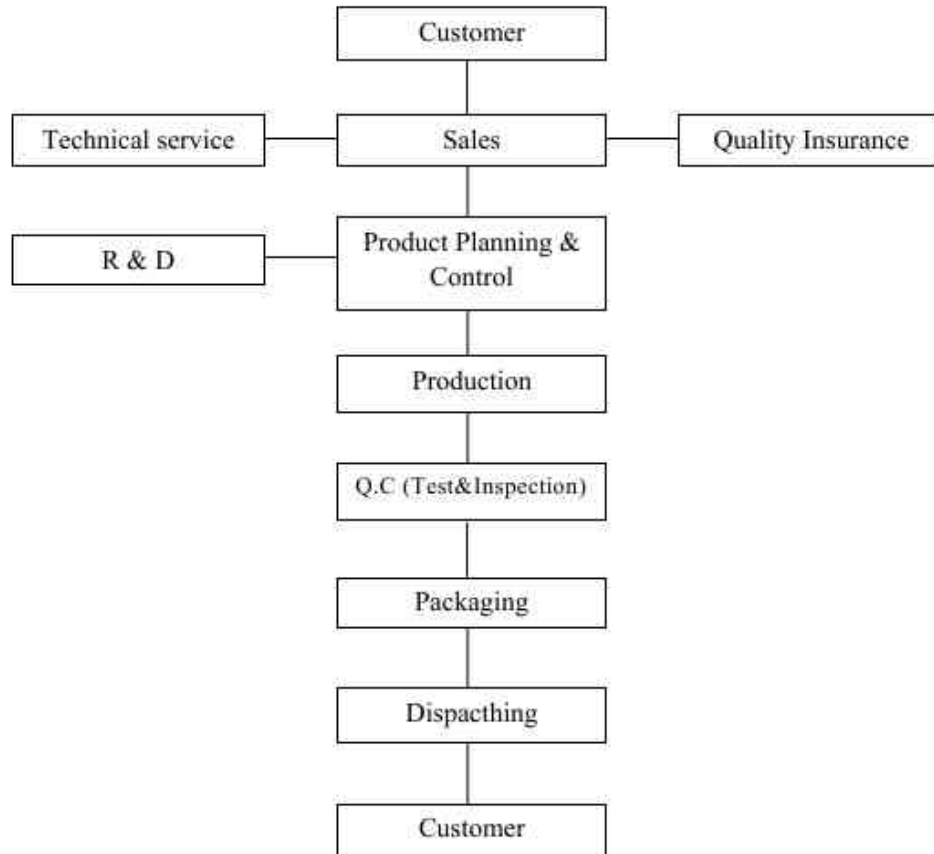
19. Bagaimana *Communicating* dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Diadakannya kelas training, Banner, Pamflet, Artefak dan setiap rapat yang cukup besar dibiasakan dengan mengucapkan C.I.R.I, visi dan misi perusahaan yang diharapkan agar hafal terlebih dahulu lalu akan terbiasa dan karyawanpun memahami.

20. Bagaimana Evaluating dalam program penerapan budaya perusahaan?

Jawab: Evaluasi dilakukan oleh *Change Agent*. Karena parameter-parameter telah ditetapkan akan dilakukan pengukuran perperiodik. Untuk masing-masing butir ada ukuran-ukuran tertentu, misalnya seperti kedisiplinan dan lain sebagainya. Dan datanya ada disetiap personalia, lalu dilakukan evaluasi dari perilaku itu seperti apa dan dilakukan *feedback* ke mereka. Tujuannya agar mereka bisa mengetahui dimana kekurangannya. Dimana kelemahannya, sehingga ini menjadi perhatian terhadap *change agent*. *Change agent* berkewajiban untuk memberikan selalu *improvement* terhadap penerapan C.I.R.I. lalu mengukur antara perilaku dengan kinerja. Sehingga dilakukan evaluasi apakah sudah cukup tepat butir-butir yang dijadikan alat ukur daripada perilaku budaya C.I.R.I dengan kinerja yang akan dicapai. Ini dilakukan dengan yang namanya HPC (*High Performance Culture*), untuk mengetahui sejauh mana korelasi antara perilaku dengan kinerja.

Bagan Kerja PT. Krakatau Steel (Persero)



SUSUNAN ACARA PELATIHAN BUDAYA PERUSAHAAN (CIRI)

Waktu	Acara	PIC
08.00 – 08.05	Do,a & Sambutan	CAA & Struktural HCPD
08.05 – 08.30	Ritual VMV & Ice Breaking	CA & Tim Task Force
08.30 – 09.00	Penjelasan Visi & Misi Perusahaan	CA (GM)
09.00 – 10.00	Penjelasan Nilai Budaya Perusahaan CIRI	CA (Mgr)
10.00 – 10.15	Coffee Break	
10.15 – 12.00	GAMES	<ul style="list-style-type: none"> • Tim Task Force (Games) • CAA, Tim Unit Kerja • Tim Observer
12.00 – 13.00	ISHOMA	
13.00 – 14.30	Diskusi Perilaku (Pembahasan Kasus)	<ul style="list-style-type: none"> • CA (Mgr) • CAA
14.30 – 15.00	Penyampaian Hasil Observasi	Tim Observer
15.00 - 15.15	Coffee Break & Sholat Ashar	
15.15 – 16.30	Evaluasi & Penutupan	Evaluator & CA

Sumber: Arsip

DOKUMENTASI
Standing Banner di Gedung Teknologi
PT. Krakatau Steel (Persero)



PIN BUDAYA PERUSAHAAN

Nilai-nilai Perusahaan yang baru *Competence, Integrity, Reliable, Innovative*, sebagai acuan berperilaku seluruh karyawan dalam rangka membentuk Budaya Perusahaan, perlu di sosialisasikan kepada seluruh karyawan. Diantara media yang dipergunakan untuk proses sosialisasi ini adalah melalui pembuatan Pin Budaya Perusahaan. Pada acara Kontrak Management tanggal 16 April 2009 lalu, secara resmi telah dicanangkan penggunaan Pin yang ditandai dengan penempatan pin Budaya Perusahaan kepada 6 (enam) orang karyawan sebagai perwakilan karyawan. Untuk selanjutnya pin akan dibagikan kepada seluruh karyawan. Berikut ini penjelasan mengenai latar Belakang serta Filosofi Pin Budaya Perusahaan :



I. Latar Belakang Pembuatan Pin Budaya Perusahaan

1. Sebagai simbolisasi semangat Komitmen Bersama yang telah ditandatangani oleh Manajemen dan Serikat Karyawan pada bulan November 2007, yang bertujuan menggalang kekompakan antara manajemen dan karyawan khususnya dalam menghadapi kondisi survival, melalui upaya sinergi dan efisiensi
2. Perlu menonjolkan fokus program perusahaan dengan kalimat singkat dan mudah diingat
3. Sebagai media untuk mensosialisasikan nilai-nilai perusahaan : *Competence, Integrity, Reliable, Innovative*, dan merupakan reformulasi dari nilai-nilai perusahaan lama : Disiplin, Keterbukaan, Saling Menghargai, Kerjasama
4. Pin Perusahaan merupakan bagian dari kelengkapan seragam seluruh karyawan sehari-hari, khususnya selama tahun 2009.

II. Filosofi Pin Budaya Perusahaan

- **Bentuk Ellips**
Sebagai symbol bola dunia, menggambarkan visi sebagai perusahaan baja terpadu yang terus tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan terkemuka di dunia
- **Pinggir pin terdiri dari 4 Warna : Merah, Biru, Hitam, Silver**
Merupakan Warna Perusahaan (Corporate Colour) yang sekaligus merupakan simbolisasi dari 4 Nilai Perusahaan :
 - ❖ Merah sebagai simbolisasi dari nilai Competence
 - ❖ Biru sebagai simbolisasi dari nilai Integrity
 - ❖ Hitam sebagai simbolisasi dari nilai Reliable
 - ❖ Silver sebagai simbolisasi dari nilai Innovative
- **Logo PT KS dan SKKS pada latar belakang putih**
Menggambarkan manajemen dan serikat, merupakan bagian dari Perusahaan, memiliki semangat yang sama dan tulus dalam memajukan perusahaan, dan menjadi mitra kerja yang harmonis sesuai fungsi dan kapasitasnya masing-masing
- **Bendera Merah Putih di tengah-tengah pin**

Melambungkan PT Krakatau Steel adalah asset strategis bangsa Indonesia yang turut berperan dalam membangun negara. PT Krakatau Steel sebagai salah satu BUMN berusaha menjadi perusahaan terbaik sekaligus menjadi kebanggaan bangsa.

- **Tulisan "Sinergi dan Efisiensi" Dalam warna Merah Membara (Lidah Api)**
Menggambarkan tekad yang kuat dari seluruh insan perusahaan untuk bangkit dan bersama-sama mengatasi kesulitan perusahaan yang saat ini tengah dihadapi, diantaranya melalui upaya sinergi dan efisiensi.
- **Tulisan Competence, Integrity, Reliable, Innovative dalam warna yang berbeda**
Menggambarkan 4 nilai yang saat ini menjadi pedoman seluruh karyawan dalam bersikap dan berperilaku di perusahaan dan mulai berlaku sejak 31 Agustus 2008. Setiap tulisan nilai disimbolkan dengan warna yang berbeda sesuai makna yang dibawa masing-masing nilai:

Competence :	Merah, mengandung makna keberanian, kesuksesan dan kemenangan
Integrity :	Biru, mengandung makna integritas, bijaksana, kesetiaan, Trust dan Truthfulness
Reliable :	Hitam, mengandung makna kekuatan dan kesamaan pandang dalam mencapai tujuan perusahaan
Innovative :	Silver, mencerminkan kemajuan, teknologi dan menanamkan asosiasi yang kuat bahwa PT Krakatau Steel sebagai perusahaan baja terkemuka.

(HS/PSDM)

RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Ema Selvina
NIM : 062522
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat Tanggal Lahir : Serang, 10 Februari 1987
Alamat Rumah : Jl. Kagungan No.49 RT01/03 Lontar Kidul
Serang, Banten 42115
Agama : Islam
Golongan Darah : B
Jenis Kelamin : Perempuan



Riwayat Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Tahun
1.	SDN 6 Kota Serang	1993-1999
2.	SMP N 4 Kota Serang	1999-2002
3.	SMA N 1 Kramatwatu, Kabupaten Serang	2002-2005
4.	Politeknik Pos Indonesia (Logistik Bisnis), Bandung	2005-2006
5.	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa (Ilmu Komunikasi, Konsentrasi Humas)	2006-2010 <i>Fresh Graduated</i>

Riwayat Pendidikan Non Formal

No	Pendidikan Non Formal
1.	English Course at BBC Serang
2.	Pendidikan Komputer SMAN 1 Kramatwatu, Serang
3.	Bimbingan Belajar Primagama Serang

Riwayat Organisasi

No	Organisasi
1.	Paduan Suara SDN 6 Serang
2.	Pramuka SDN 6 Serang
3.	OSIS SMPN 4 Serang
4.	Basket Putri SMPN 4 Serang
5.	Basket Putri SMAN 1 Kramatwatu, Serang