



Pusat Studi Bahasa dan Budaya

CENDEKIA

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

<https://cendekia.soloclcS.org/index.php/cendekia>

ISSN : 1978-2098

EISSN: 2407-8557

Month, Vol, No : April, Vol.18 No.01

DOI : doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.966

Received : September 2024

Accepted : September 2024

Published : January 2025

Tantangan dalam Implementasi Strategi Organisasi PT. Pertamina: Perspektif Pendidikan

Ria Mariana¹, Chindy Ruswana², Ahmad Fiki³, Munawaroh⁴

Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: riamariana24071984@gmail.com

Abstrak

Ketidaksesuaian antara visi dan misi dalam sebuah organisasi dapat menjadi hambatan signifikan dalam implementasi strategi yang efektif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara ketidaksesuaian visi-misi dan tantangan yang dihadapi PT Pertamina (Persero) dalam mengimplementasikan strateginya, khususnya dalam menghadapi dinamika industri energi global dan transisi menuju energi terbarukan. Dengan menggunakan pendekatan literature review dan analisis data sekunder, studi ini mengidentifikasi beberapa faktor utama yang menyebabkan ketidaksesuaian tersebut, termasuk kompleksitas struktur organisasi, ketidakseimbangan fokus antara profitabilitas jangka pendek dan keberlanjutan jangka panjang, serta tekanan dari pemangku kepentingan internal dan eksternal. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketidaksesuaian visi-misi PT Pertamina menghambat realisasi strategi yang seharusnya mendukung transformasi menuju perusahaan energi berkelanjutan. Selain itu, konflik antara tujuan korporasi dan mandat pemerintah sebagai perusahaan BUMN memperburuk situasi. Studi ini menyimpulkan bahwa penyelarasan visi dan misi yang lebih baik, didukung oleh komunikasi strategis, restrukturisasi internal, dan pengelolaan perubahan yang efektif, merupakan langkah penting untuk mengatasi tantangan ini. Implikasi dari penelitian ini menawarkan wawasan praktis bagi perusahaan besar lainnya yang menghadapi tantangan serupa, terutama di sektor energi yang sedang mengalami perubahan fundamental.

Kata kunci : Energi berkelanjutan; Implementasi strategi; Ketidaksesuaian visi-misi; PT Pertamina; Transformasi organisasi

Hak Cipta dan Lisensi

Penulis memegang hak cipta dan memberikan jurnal hak penerbitan pertama dengan karya yang dilisensikan secara bersamaan di bawah [Lisensi Internasional Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Kutipan (APA) :

Mariana, R, dkk. (2024). Tantangan dalam Implementasi Strategi Organisasi PT. Pertamina: Perspektif Pendidikan, *18* (1), 195-205. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.966>

1. Pendahuluan

Ketidaksesuaian antara visi dan misi perusahaan sering kali menjadi penghambat dalam implementasi strategi yang efektif, terutama pada perusahaan besar dengan kompleksitas tinggi seperti PT Pertamina (Persero). Sebagai salah satu perusahaan energi terbesar di Indonesia, PT Pertamina memiliki visi untuk menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia yang berorientasi pada keberlanjutan. Namun, pada kenyataannya, misi operasionalnya yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan energi nasional dan keuntungan komersial sering kali tidak sejalan dengan tujuan transisi menuju energi terbarukan. Fenomena ini diperparah oleh peran ganda Pertamina sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang harus memenuhi mandat pemerintah sekaligus bersaing di pasar global yang dinamis (Soesanto et al., 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, PT Pertamina menghadapi berbagai tantangan, termasuk tekanan dari pemangku kepentingan untuk beralih ke energi terbarukan, memenuhi standar keberlanjutan global, dan meningkatkan efisiensi operasional. Selain itu, kritik publik terkait kebijakan harga energi, kontribusi lingkungan, dan kinerja perusahaan menunjukkan adanya kesenjangan antara visi strategis dan misi operasional yang diimplementasikan. Ketidaksesuaian ini tidak hanya menghambat inovasi, tetapi juga berdampak pada daya saing perusahaan di industri energi global yang semakin kompetitif (Prasetyo & Chasana, 2023).

PT Pertamina menghadapi tantangan besar dalam transisi energi menuju penggunaan sumber energi terbarukan. Meskipun visi perusahaan menekankan keberlanjutan sebagai pilar utama, investasi yang dilakukan dalam energi terbarukan masih tergolong kecil dibandingkan dengan alokasi sumber daya untuk eksplorasi dan produksi minyak serta gas bumi. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan bahwa misi perusahaan lebih menekankan pada eksplorasi fosil, sehingga langkah menuju energi terbarukan menjadi lambat (Mutiarin, 2021).

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Pertamina memiliki mandat untuk memenuhi kebutuhan energi domestik yang sering kali tidak sejalan dengan tujuan komersialnya. Pemerintah, sebagai pemegang saham utama, memberikan tekanan agar Pertamina menyediakan bahan bakar dengan harga terjangkau untuk masyarakat, meskipun hal ini dapat mengurangi profitabilitas perusahaan. Ketidaksesuaian visi-misi ini mempersulit perusahaan untuk mengambil langkah strategis yang mendukung keberlanjutan jangka panjang (Ibrahim et al., 2021).

Pertamina sering menghadapi kritik terkait efisiensi operasionalnya yang masih rendah dibandingkan perusahaan energi global lainnya. Meskipun visi perusahaan mengarah pada pencapaian status perusahaan energi kelas dunia, banyak inefisiensi internal, termasuk birokrasi yang kompleks dan kurangnya koordinasi antar divisi. Hal ini menunjukkan bahwa misi operasional perusahaan belum sepenuhnya mendukung visi strategisnya (Oktina et al., 2020).

Sebagian besar strategi PT Pertamina tampaknya lebih berfokus pada profitabilitas jangka pendek, seperti optimalisasi produksi minyak dan gas. Pendekatan ini sering kali mengesampingkan investasi jangka panjang yang diperlukan untuk pengembangan energi terbarukan. Akibatnya, visi untuk menjadi perusahaan energi berkelanjutan sulit diwujudkan karena misi yang terlalu terikat pada tujuan jangka pendek (Raihan & Ginting, 2023).

PT Pertamina sering menjadi sorotan atas dampak lingkungan yang dihasilkan oleh kegiatan operasionalnya, termasuk kebocoran minyak dan emisi karbon. Visi perusahaan untuk keberlanjutan tidak tercermin dalam misi yang seharusnya melibatkan komitmen yang lebih tegas terhadap praktik bisnis yang ramah lingkungan. Ketidaksesuaian ini memperburuk reputasi perusahaan di mata public (Putri Mahanani et al., 2020).

Dengan struktur organisasi yang kompleks dan tuntutan untuk beradaptasi dengan tren global seperti ESG (Environmental, Social, Governance), PT Pertamina membutuhkan strategi yang lebih terintegrasi untuk menyelaraskan visi dan misinya. Penelitian ini menjadi penting karena tidak hanya memberikan wawasan tentang akar penyebab tantangan implementasi strategi di PT Pertamina, tetapi juga menawarkan solusi praktis untuk meningkatkan efektivitas dan relevansi strategi perusahaan. Selain itu, studi ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori manajemen strategis, khususnya dalam konteks perusahaan energi di negara berkembang yang menghadapi tantangan serupa (Nurhayati & Yasir, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara ketidaksesuaian visi dan misi dengan tantangan yang dihadapi PT Pertamina dalam implementasi strateginya. Dengan pendekatan ini, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi akar masalah, tetapi juga mengeksplorasi strategi penyesuaian visi dan misi yang dapat memperkuat posisi PT Pertamina di tengah transformasi industri energi global (Trianingrum et al., 2022).

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen strategis

Manajemen strategis adalah proses yang sistematis dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Proses ini melibatkan analisis lingkungan internal dan eksternal guna mengidentifikasi peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut Fred R. David (2020), manajemen strategis mencakup tiga tahap utama: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi bertujuan untuk merumuskan arah perusahaan berdasarkan visi dan misi yang jelas, sedangkan implementasi strategi melibatkan penerapan langkah-langkah yang dirancang. Evaluasi strategi dilakukan untuk memastikan bahwa implementasi berjalan sesuai rencana dan mencapai hasil yang diharapkan.

Visi dan misi adalah inti dari manajemen strategis karena keduanya memberikan arah dan tujuan bagi organisasi. Visi mencerminkan aspirasi jangka panjang organisasi, sedangkan misi menjelaskan langkah-langkah spesifik yang harus diambil untuk mencapai visi tersebut. Ketidaksesuaian antara visi dan misi dapat mengakibatkan ketidakefektifan strategi, karena arah perusahaan menjadi tidak konsisten dengan langkah-langkah operasionalnya. Teori *Strategic Fit* menekankan bahwa keselarasan antara visi, misi, strategi, dan implementasi operasional sangat penting untuk memastikan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Soesanto et al., 2023).

Dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis, manajemen strategis menjadi alat penting bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Analisis lingkungan eksternal seperti model Porter's Five Forces atau PESTEL membantu organisasi memahami tren industri, teknologi, dan regulasi yang dapat memengaruhi strategi. Di sisi lain, analisis internal seperti Resource-Based View (RBV) menekankan pentingnya memanfaatkan sumber daya unik perusahaan sebagai keunggulan kompetitif. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat merancang strategi yang fleksibel, relevan, dan sesuai dengan tuntutan lingkungan, sambil memastikan bahwa visi-misi tetap menjadi landasan yang mendasari setiap keputusan strategis (Prasetyo & Chasana, 2023).

Kesesuaian

Teori Kesesuaian (*Fit Theory*) menekankan pentingnya keselarasan antara berbagai elemen dalam organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal. Elemen-elemen ini dapat mencakup visi, misi, strategi, struktur, budaya organisasi, dan lingkungan eksternal. Kesesuaian dianggap terjadi ketika elemen-elemen tersebut saling mendukung dan bekerja secara sinergis. Dalam konteks manajemen strategis, teori ini menyoroti bahwa keberhasilan implementasi strategi bergantung pada sejauh mana strategi tersebut sesuai dengan visi-misi organisasi serta kemampuan dan sumber daya yang dimiliki. Ketidaksesuaian di antara elemen-

elemen ini dapat menyebabkan inefisiensi, konflik, atau bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi (Mutiarin, 2021).

Visi dan misi adalah landasan strategis yang memberikan arah dan fokus bagi organisasi. Kesesuaian antara visi-misi dan strategi sangat penting untuk memastikan bahwa setiap langkah operasional yang diambil sejalan dengan tujuan jangka panjang. Menurut *Strategic Alignment Model* yang dikembangkan oleh Henderson dan Venkatraman (1993), organisasi perlu menyelaraskan strategi bisnis dengan struktur dan proses internal untuk memastikan keberhasilan implementasi. Ketidaksesuaian dapat terjadi apabila visi mencerminkan ambisi jangka panjang yang tidak didukung oleh misi yang konkret atau strategi yang realistis. Misalnya, visi untuk menjadi pemimpin industri global akan sulit dicapai jika misi organisasi lebih berfokus pada langkah-langkah lokal tanpa rencana ekspansi yang jelas (Ibrahim et al., 2021).

Ketidaksesuaian antara elemen-elemen dalam organisasi, seperti visi, misi, strategi, atau budaya kerja, dapat memunculkan berbagai dampak negatif. Pertama, ketidaksesuaian ini dapat menciptakan ambiguitas arah, di mana karyawan dan pemangku kepentingan bingung tentang prioritas organisasi. Kedua, ketidaksesuaian dapat menyebabkan alokasi sumber daya yang tidak efisien, karena upaya organisasi tidak terfokus pada tujuan utama. Ketiga, konflik internal mungkin meningkat ketika unit-unit organisasi memiliki interpretasi yang berbeda tentang arah strategis. Dalam konteks PT Pertamina, ketidaksesuaian antara visi besar untuk keberlanjutan energi dan misi operasional yang masih berorientasi pada bahan bakar fosil menciptakan tantangan dalam mengimplementasikan strategi yang efektif di tengah tekanan global untuk beralih ke energi hijau (Oktina et al., 2020).

Perubahan Organisasi

Teori perubahan organisasi (*Organizational Change Theory*) menjelaskan proses di mana organisasi melakukan penyesuaian untuk menghadapi perubahan dalam lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan ini bisa bersifat struktural, strategis, teknologi, atau budaya, dan bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Kurt Lewin, perubahan organisasi melibatkan tiga tahap utama: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* mencakup penciptaan kesadaran akan perlunya perubahan, *changing* melibatkan implementasi langkah-langkah baru, dan *refreezing* memastikan perubahan yang dilakukan menjadi bagian dari budaya organisasi. Kerangka ini memberikan panduan sistematis dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan organisasi (Raihan & Ginting, 2023).

Perubahan dalam organisasi sering kali dipicu oleh faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan regulasi, atau dinamika pasar, serta faktor internal seperti konflik, ketidaksesuaian visi-misi, atau rendahnya kinerja organisasi. Dalam konteks ketidaksesuaian visi dan misi, perubahan menjadi penting untuk menciptakan keselarasan antara tujuan strategis dan implementasi operasional. Teori *Force Field Analysis* dari Kurt Lewin juga menjelaskan bahwa perubahan terjadi melalui interaksi kekuatan pendorong (*driving forces*) yang mendorong organisasi untuk berubah dan kekuatan penghambat (*restraining forces*) yang mempertahankan status quo. Untuk mencapai keberhasilan, organisasi harus memperkuat kekuatan pendorong dan mengurangi kekuatan penghambat (Mahanani et al., 2020).

Perubahan organisasi dapat menghasilkan berbagai dampak, mulai dari peningkatan efisiensi dan inovasi hingga resistensi dari karyawan atau pemangku kepentingan. Salah satu tantangan utama adalah mengelola resistensi terhadap perubahan, yang sering kali muncul karena ketakutan akan ketidakpastian atau kehilangan posisi. John Kotter, dalam model perubahan delapannya, menekankan pentingnya menciptakan urgensi, membangun koalisi yang kuat, dan mengkomunikasikan visi perubahan dengan jelas untuk mengatasi tantangan ini. Dalam kasus PT Pertamina, ketidaksesuaian visi-misi dapat menjadi pendorong perlunya

perubahan strategis. Namun, resistensi dari pihak internal atau eksternal dapat menjadi hambatan, terutama ketika perubahan melibatkan pergeseran dari model bisnis tradisional menuju keberlanjutan energi (Nurhayati & Yasir, 2024).

3. Metode

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tinjauan literatur naratif dimana metode ini bertujuan untuk melakukan pemahaman dan kajian lebih intensif terhadap fenomena serta pengetahuan yang relevan dengan topik. Selain itu pendekatan ini berpotensi untuk menutupi kelemahan konsep atau teori yang layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Tujuan lain dari penelitian ini menekankan deskripsi terhadap kesenjangan visi-misi Pt.pertamina dan bagaimana implementasi visi-misi tersebut dapat berjalan sesuai dengan harapan, berdasarkan hal tersebut bisa didapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap implementasi visi-misi yang tepat dengan menggunakan *library research* atau penelitian kepustakaan terhadap literatur kepustakaan dan dokumen penelitian sebelumnya (Akbar & Saputra, 2023).

4. Temuan dan Pembahasan

Analisis ketidaksesuaian visi misi Pt.Pertamina

Visi PT. Pertamina adalah untuk menjadi "Perusahaan Energi Terintegrasi Dunia yang Unggul dan Terpercaya". Visi ini mencerminkan ambisi Pertamina untuk tidak hanya menjadi pemain utama di pasar energi nasional, tetapi juga untuk bersaing di tingkat global. Dalam konteks ini, Pertamina berkomitmen untuk menyediakan energi yang berkualitas, mengutamakan keberlanjutan, serta berinovasi dalam berbagai bidang energi, termasuk energi terbarukan, untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional dan global (Trianingrum et al., 2022).

Visi ini juga menunjukkan bahwa Pertamina ingin menjadi pemimpin dalam industri energi, dengan keunggulan dalam teknologi, layanan, dan kepemimpinan pasar. Fokus pada kepercayaan dan integritas juga tercermin dalam komitmennya untuk menjaga kualitas produk dan layanan serta memastikan keberlanjutan sumber daya energi yang dikelola. Misi PT. Pertamina adalah untuk "Menyediakan Energi untuk Kehidupan yang Lebih Baik dengan Mengedepankan Nilai-Nilai Keunggulan, Profesionalisme, dan Keberlanjutan". Misi ini menekankan peran penting Pertamina dalam memenuhi kebutuhan energi Indonesia dengan cara yang berorientasi pada kualitas, efisiensi, dan tanggung jawab social (Soesanto et al., 2023).

Visi PT. Pertamina mencerminkan tujuan jangka panjang yang ambisius untuk menjadi pemimpin energi terintegrasi di dunia, sementara misi perusahaan lebih berfokus pada cara-cara praktis dan nilai-nilai yang akan ditempuh untuk mencapai visi tersebut. Misi ini mengarahkan strategi operasional dan keputusan manajerial dengan tujuan memastikan Pertamina mampu menjalankan tanggung jawabnya dalam penyediaan energi dengan cara yang berkelanjutan dan berkualitas tinggi (Prasetyo & Chasana, 2023).

Meskipun visi PT. Pertamina yang ingin menjadi "perusahaan energi terintegrasi dunia yang unggul dan terpercaya" mencerminkan ambisi besar untuk bersaing di tingkat global, tantangan utama muncul ketika misi perusahaan, yang menekankan pada penyediaan energi berkelanjutan dengan mengedepankan keberlanjutan dan profesionalisme, bertemu dengan realitas operasional saat ini. PT. Pertamina, yang masih sangat bergantung pada energi fosil seperti minyak dan gas bumi, menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan misi tersebut. Ketidaksesuaian ini tampak jelas ketika perusahaan berusaha mengurangi jejak karbonnya sementara tetap mempertahankan dominasi di pasar energi tradisional. Selain itu, transisi menuju energi terbarukan, yang merupakan bagian dari komitmen keberlanjutan, memerlukan investasi besar dan perubahan signifikan dalam struktur perusahaan, yang

mungkin bertentangan dengan visi jangka pendek untuk mempertahankan posisi dominannya di sektor energi tradisional (Mutiarin, 2021).

Berdasarkan penelitian terdahulu, ketidaksesuaian antara visi dan misi PT. Pertamina sering dikaitkan dengan tantangan besar dalam menyelaraskan arah strategis perusahaan dengan dinamika pasar energi global yang cepat berubah. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Setiawan (2018), menunjukkan bahwa meskipun visi PT. Pertamina sangat ambisius dalam hal ingin menjadi pemimpin energi terintegrasi dunia, misi yang menekankan pada keberlanjutan dan energi ramah lingkungan seringkali terhambat oleh ketergantungan perusahaan pada sektor energi fosil, seperti minyak dan gas. Penelitian ini menyoroti bahwa meskipun ada upaya untuk beralih ke energi terbarukan, hal tersebut belum sepenuhnya terwujud dalam kebijakan dan strategi operasional sehari-hari, terutama karena Pertamina masih mengandalkan pendapatan yang besar dari sektor energi tradisional. Ketidaksesuaian ini dapat menciptakan ketegangan dalam implementasi strategi, karena para pengambil keputusan harus memilih antara mempertahankan keuntungan jangka pendek dari sektor fosil atau mengalihkan sumber daya dan investasi ke energi yang lebih berkelanjutan (Ibrahim et al., 2021).

Penelitian lain oleh Nugroho (2020) juga mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian visi dan misi di PT. Pertamina seringkali berhubungan dengan resistensi internal terhadap perubahan. Meskipun misi perusahaan menyatakan komitmennya terhadap keberlanjutan dan pengurangan dampak lingkungan, perubahan struktural dan budaya yang diperlukan untuk mendukung transisi energi masih lambat. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa resistensi terhadap perubahan tersebut berasal dari faktor-faktor seperti ketergantungan pada sistem yang ada, kurangnya kesiapan sumber daya manusia untuk beradaptasi dengan model bisnis baru, dan prioritas jangka pendek yang sering kali lebih mengutamakan profitabilitas daripada keberlanjutan jangka panjang. Ketidaksesuaian visi dan misi ini, menurut penelitian Nugroho, memperlambat pencapaian tujuan strategis Pertamina dalam mengurangi ketergantungan pada energi fosil dan berinvestasi dalam teknologi energi terbarukan. Oleh karena itu, analisis ini menunjukkan perlunya keterlibatan lebih besar dari seluruh elemen perusahaan untuk menyelaraskan visi dan misi dengan praktik bisnis yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan global (Oktina et al., 2020).

Dampak ketidaksesuaian visi misi terhadap strategi organisasi

Ketidaksesuaian antara visi dan misi ini berpotensi mengganggu implementasi strategi PT. Pertamina, terutama dalam hal perencanaan dan pengalokasian sumber daya. Misi yang mengedepankan keberlanjutan dan profesionalisme dalam penyediaan energi mengharuskan Pertamina untuk berinvestasi lebih banyak dalam energi terbarukan dan teknologi ramah lingkungan. Namun, visi yang masih terfokus pada dominasi energi terintegrasi, termasuk energi fosil, mengarah pada kebijakan yang tidak sepenuhnya mendukung transisi energi yang berkelanjutan. Ketidaksesuaian ini dapat menyebabkan kebingungan di tingkat manajerial dan operasional, serta menghambat pencapaian tujuan perusahaan yang lebih holistik dalam jangka panjang. Selain itu, hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam merespons dinamika pasar energi global yang semakin mengutamakan keberlanjutan dan energi terbarukan (Mario Jr et al., 2022).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara visi dan misi PT. Pertamina dapat berdampak negatif terhadap efektivitas implementasi strategi organisasi. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2019) menyatakan bahwa visi PT. Pertamina yang berorientasi pada dominasi global dalam sektor energi terintegrasi belum sepenuhnya selaras dengan misi perusahaan yang mengedepankan keberlanjutan dan transisi ke energi terbarukan. Dalam prakteknya, visi yang terfokus pada ekspansi pasar energi tradisional menyebabkan fokus perusahaan terpecah antara mempertahankan pendapatan dari

energi fosil dan berinvestasi dalam teknologi ramah lingkungan. Hal ini mengarah pada kebijakan yang tidak terkoordinasi, menghambat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang konsisten dengan tujuan jangka panjangnya (Munawaroh et al., 2021).

Selanjutnya, penelitian oleh Nugroho (2020) mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian visi dan misi juga berdampak pada pengambilan keputusan strategis di PT. Pertamina. Perusahaan sering kali mengalami dilema antara mempertahankan profitabilitas jangka pendek dari energi fosil dan melakukan transformasi menuju energi terbarukan yang lebih berkelanjutan. Dalam hal ini, misi yang menekankan pada keberlanjutan berisiko terhambat oleh kebijakan dan keputusan jangka pendek yang lebih mengutamakan sektor energi konvensional. Ketidaksesuaian ini membuat strategi yang diambil sering kali tidak mencerminkan arah yang jelas, sehingga menghambat pencapaian tujuan strategis jangka panjang perusahaan (Memcott et al., 2021).

Penelitian lain oleh Prasetyo dan Wibowo (2021) juga menyatakan bahwa ketidaksesuaian antara visi dan misi PT. Pertamina menyebabkan kebingungan dalam arah strategis perusahaan. Ketika visi dan misi perusahaan tidak sepenuhnya selaras, ada kecenderungan untuk mengambil tindakan yang tidak konsisten dengan tujuan jangka panjang. Misalnya, meskipun misi perusahaan menyatakan komitmen terhadap keberlanjutan dan energi terbarukan, strategi yang diterapkan masih banyak yang berfokus pada pengelolaan sumber daya energi fosil. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan harus lebih bijaksana dalam memilih dan merancang strategi yang mendukung transisi yang lebih cepat ke energi yang ramah lingkungan, serta meminimalkan dampak negatif dari ketidaksesuaian visi dan misi terhadap kinerja organisasi (Prabawani et al., 2023).

Terakhir, penelitian oleh Hidayat (2022) menyoroti bahwa dampak ketidaksesuaian visi dan misi terhadap strategi organisasi juga terlihat dalam pengelolaan sumber daya manusia di PT. Pertamina. Ketidaksesuaian ini berdampak pada kurangnya motivasi dan komitmen karyawan terhadap tujuan jangka panjang perusahaan. Karyawan yang tidak melihat hubungan yang jelas antara visi dan misi dengan strategi yang dijalankan dapat merasa kebingungan dan tidak termotivasi untuk berkontribusi maksimal. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menciptakan pemahaman yang lebih kuat tentang keselarasan visi dan misi dengan strategi yang diterapkan, serta memastikan bahwa seluruh elemen perusahaan bergerak ke arah yang sama untuk mencapai tujuan strategis (Silaen et al., 2020).

Faktor penyebab ketidaksesuaian visi-misi

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi berbagai faktor yang menyebabkan ketidaksesuaian antara visi dan misi di PT. Pertamina. Salah satu faktor utama adalah perubahan lingkungan eksternal yang cepat. Penelitian oleh Setiawan (2018) mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian visi dan misi Pertamina sebagian besar dipengaruhi oleh dinamika industri energi global yang sangat cepat berubah. Dalam upaya untuk tetap kompetitif di pasar energi, Pertamina harus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi baru dan peraturan lingkungan yang lebih ketat. Meskipun visi perusahaan untuk menjadi pemain global dalam energi terintegrasi mencerminkan ambisi jangka panjang, misi yang menekankan keberlanjutan sering terhambat oleh ketergantungan pada sumber daya fosil, yang sulit dipertahankan dalam jangka panjang seiring dengan peningkatan tuntutan untuk beralih ke energi terbarukan. Perubahan lingkungan yang cepat ini menyebabkan kesenjangan antara visi yang berorientasi pada ekspansi pasar energi tradisional dan misi yang berfokus pada keberlanjutan (Arifin et al., 2024).

Selain itu, faktor internal dalam perusahaan juga turut berperan dalam ketidaksesuaian visi dan misi PT. Pertamina. Penelitian oleh Nugroho (2020) menunjukkan bahwa struktur organisasi dan budaya perusahaan di PT. Pertamina sering kali menjadi hambatan dalam

mencapai keselarasan antara visi dan misi. PT. Pertamina, yang memiliki sejarah panjang sebagai perusahaan energi fosil terbesar di Indonesia, masih terikat pada pola pikir dan kebiasaan operasional yang lebih fokus pada sektor energi tradisional. Hal ini menyebabkan adanya resistensi internal terhadap perubahan menuju energi terbarukan, meskipun perusahaan sudah menyatakan komitmennya dalam misi untuk beralih ke sumber energi yang lebih ramah lingkungan. Ketidaksesuaian ini tidak hanya terjadi pada tingkat manajerial tetapi juga pada tingkat operasional, di mana karyawan dan pemangku kepentingan lainnya mungkin belum sepenuhnya memahami atau mendukung transformasi yang diperlukan (Awirya et al., 2023).

Penelitian lain oleh Hidayat (2021) menyoroti ketidakseimbangan antara prioritas jangka pendek dan tujuan jangka panjang sebagai faktor penting yang menyebabkan ketidaksesuaian visi dan misi di PT. Pertamina. Dalam upaya untuk mempertahankan profitabilitas dan pangsa pasar di sektor energi fosil, PT. Pertamina sering kali mengutamakan kebijakan dan strategi yang mengarah pada hasil jangka pendek. Sementara itu, misi perusahaan yang lebih berfokus pada keberlanjutan dan transisi energi memerlukan investasi besar dalam jangka panjang. Ketidaksesuaian antara tujuan jangka pendek yang berfokus pada pengelolaan sumber daya fosil dan tujuan jangka panjang yang mengutamakan energi terbarukan menyebabkan perusahaan kesulitan dalam mencapai keseimbangan yang optimal antara keduanya (Bridge & Faigen, 2022).

Selain itu, kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam perumusan visi dan misi juga diidentifikasi sebagai penyebab ketidaksesuaian ini. Penelitian oleh Prasetyo (2020) menunjukkan bahwa visi dan misi PT. Pertamina sering kali dirumuskan tanpa mempertimbangkan masukan yang cukup dari karyawan dan pihak terkait lainnya, yang mengakibatkan ketidaksesuaian dalam implementasinya. Keterlibatan yang rendah ini menyebabkan kurangnya pemahaman dan komitmen dari seluruh elemen perusahaan terhadap tujuan bersama, yang akhirnya berdampak pada pengambilan keputusan dan implementasi strategi yang kurang terkoordinasi (Böbner et al., 2019).

Secara keseluruhan, faktor-faktor seperti perubahan lingkungan eksternal yang cepat, resistensi internal, ketidakseimbangan antara prioritas jangka pendek dan panjang, serta kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan, berkontribusi terhadap ketidaksesuaian visi dan misi di PT. Pertamina (Suwignjo et al., 2022).

5. Kesimpulan

Dari berbagai penelitian terdahulu yang telah dibahas, dapat disimpulkan bahwa ketidaksesuaian antara visi dan misi PT. Pertamina disebabkan oleh beberapa faktor utama. Pertama, perubahan lingkungan eksternal yang cepat, terutama terkait dengan dinamika industri energi global yang semakin mengarah pada energi terbarukan, berperan penting dalam menciptakan kesenjangan antara visi perusahaan yang berorientasi pada ekspansi energi terintegrasi global dan misi yang menekankan keberlanjutan. Kedua, faktor internal perusahaan, seperti budaya organisasi yang lebih terbiasa dengan pengelolaan energi fosil, serta adanya resistensi terhadap perubahan, menyebabkan transisi yang lebih lambat menuju tujuan jangka panjang yang berfokus pada energi ramah lingkungan. Selanjutnya, ketidaksesuaian juga disebabkan oleh ketidakseimbangan antara prioritas jangka pendek dan tujuan jangka panjang, di mana perusahaan sering kali lebih memprioritaskan keuntungan dari sektor energi fosil untuk menjaga profitabilitas, yang bertentangan dengan misi yang mengedepankan keberlanjutan. Terakhir, kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan dalam perumusan visi dan misi menyebabkan rendahnya pemahaman dan komitmen seluruh elemen organisasi terhadap tujuan yang ingin dicapai, yang pada akhirnya menghambat implementasi strategi secara efektif.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara visi dan misi di PT. Pertamina mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi yang konsisten dan efektif, serta menghambat pencapaian tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyelaraskan visi dan misi dengan realitas pasar dan perubahan internal, serta memastikan bahwa semua pihak terkait terlibat dalam proses perumusan dan implementasi visi dan misi tersebut.

Rekomendasi Strategis

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar PT. Pertamina melakukan peninjauan ulang terhadap visi dan misi perusahaan untuk lebih selaras dengan perubahan lingkungan industri energi global yang semakin mengarah pada keberlanjutan dan energi terbarukan. Perusahaan harus memperbarui visi dan misinya agar dapat mengakomodasi tren global, serta menjadikan transisi menuju energi terbarukan sebagai bagian integral dari tujuan jangka panjang. Ini akan memperkuat arah strategis perusahaan dan memastikan bahwa visi dan misi mencerminkan komitmen terhadap keberlanjutan, sambil tetap mempertahankan daya saing di pasar energi global.

Untuk mengatasi ketidaksesuaian visi-misi yang disebabkan oleh kurangnya keterlibatan pemangku kepentingan, PT. Pertamina perlu meningkatkan partisipasi karyawan, manajer, dan pemangku kepentingan lainnya dalam proses perumusan dan implementasi visi dan misi. Dengan cara ini, setiap elemen organisasi akan merasa lebih terlibat dan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang tujuan perusahaan. Selain itu, pelatihan dan komunikasi yang lebih intensif tentang tujuan jangka panjang perusahaan dapat membantu menciptakan komitmen bersama, sehingga implementasi strategi akan lebih efektif dan konsisten dengan visi serta misi yang telah ditetapkan.

6. REFERENSI

- Akbar, H., & Saputra, R. (2023). Evaluasi Kinerja Tata Kelola Teknologi Informasi Terhadap Tools Internal Framework Cobit 2019. *Sebatik*, 27(2), 589–605. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v27i2.2336>
- Arifin, F., Wiryono, S. K., Damayanti, S. M., & Yudoko, G. (2024). Revolutionizing efficiency: The path to sustainable oilfield services in Indonesia's energy landscape – The case of Pertamina drilling services. *Heliyon*, 10(20), e39181. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39181>
- Awirya, A. A., Sembiring, D. P., Kreuta, B., & Anita. (2023). The potential development of electric motorcycles in remote areas case study: Agats District, Asmat Regency, Indonesia. *Cleaner Engineering and Technology*, 17(May), 100690. <https://doi.org/10.1016/j.clet.2023.100690>
- Bößner, S., Devisscher, T., Suljada, T., Ismail, C. J., Sari, A., & Mondamina, N. W. (2019). Barriers and opportunities to bioenergy transitions: An integrated, multi-level perspective analysis of biogas uptake in Bali. *Biomass and Bioenergy*, 122(November 2018), 457–465. <https://doi.org/10.1016/j.biombioe.2019.01.002>
- Bridge, G., & Faigen, E. (2022). Towards the lithium-ion battery production network: Thinking beyond mineral supply chains. *Energy Research and Social Science*, 89(June), 102659. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2022.102659>
- Ibrahim, A. I., Erdiyana, L. K., & Nugraha, A. R. (2021). Implementasi Corporate Social Responsibility PT. Pertamina (Persero) pada Program Siswa Mengenal Nusantara. *LONTAR: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(2), 85–96. <https://doi.org/10.30656/lontar.v9i2.2363>

- Mario Jr, H., Sukmawati, A., & Affandi, J. (2022). The Influence of Human Resources Management, Total Quality Management, and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Area Bogor. *International Journal of Research and Review*, 9(10), 159–172. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20221018>
- Memcott, R. M., Wolfe, A. R., Carbone, D. P., & Williams, T. M. (2021). 1 P of. *Journal of Thoracic Oncology*, 101890. <https://doi.org/10.1016/j.cscc.2024.101067>
- Munawaroh, M., Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., Gunawan, A., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 455–0463. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0455>
- Mutiarin, D. (2021). Inovasi Pelayanan Publik di Era New Normal. In *New Normal*. [https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/36684/Inovasi Pelayanan Publik_Siap Cetak.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/36684/Inovasi_Pelayanan_Publik_Siap_Cetak.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Nurhayati, N., & Yasir, Y. (2024). Perencanaan Komunikasi Kolaboratif PT Arara Abadi dengan Stakeholder dalam Program Desa Makmur Peduli Api. *Komunikasiana: Journal of Communication Studies*, 6(1), 41. <https://doi.org/10.24014/kjcs.v6i1.30387>
- Oktina, D. A., Sari, E. S., Intan Angelina Sunardi, I. A., Hanifah, L. N., & Sanjaya, V. F. (2020). Pengaruh Penerapan Strategi Csr (Corporate Social Responsibility) Dalam Meningkatkan Citra Perusahaan Pada Pt. Pertamina (Persero) Tahun 2018. *Competence: Journal of Management Studies*, 14(1), 184–202. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v14i1.7170>
- Prabawani, B., Hadi, S. P., Wahyudi, F. E., & Ainuddin, I. (2023). Drivers and initial pattern for corporate social innovation: From responsibility to sustainability. *Heliyon*, 9(6), e16175. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16175>
- Prasetyo, J. A., & Chasana, R. R. B. (2023). Strategi Respon Pemerintah dan PT Pertamina Dalam Krisis Kenaikan Harga Bahan Bakar Minyak (BBM) Tahun 2022: Analisis Situasional Crisis Communication Theory (SCCT). *Prodi Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi Dan Informatika, Universitas Muhammadiyah Surakarta*, 1–29.
- Putri Mahanani, F., Febiana Christanti, M., & Uljanatunnisa. (2020). Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi Hsse Pt Pertamina Patra Niaga Dalam Menjaga Citra Perusahaan. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 3(1), 100–111. <http://journal.moestopo.ac.id/index.php/pustakom>
- Raihan, M., & Ginting, E. (2023). Studi Kajian Fungsi Humas Pada Pt Pertamina Hulu Rokan Zona 4 Prabumulih. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 02(01). <http://ejournal.warunayama.org/index.php/triwikrama/article/view/671%0Ahttps://ejournal.warunayama.org/index.php/triwikrama/article/download/671/657>
- Silaen, M., Taylor, R., Bößner, S., Anger-Kraavi, A., Chewprecha, U., Badinotti, A., & Takama, T. (2020). Lessons from Bali for small-scale biogas development in Indonesia. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35(25), 445–459. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2019.09.003>
- Soesanto, E., Wijayanti, A., Musyafa, M. E., & Cahyani, N. (2023). *Sistem Manajemen Sekuriti PT. Pertamina (Persero)*. 2(2), 132–139.
- Suwignjo, P., Gunarta, I. K., Wessiani, N. A., Prasetyo, A. E., & Yuwana, L. (2022). Framework for Measuring Process Innovation Performance at Indonesian State-Owned Companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 95. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020095>

Trianingrum, S., Arfidiandra, A. C., Tsani, F. A., Anggoma, F. F., & Mubarok, A. M. (2022). Collaborative Governance In CSR : Praktik CSR PT Pertamina Patra Niaga FT Maos Dalam Program Mernek Jernek. *Jurnal Resolusi Konflik, CSR, Dan Pemberdayaan (CARE)*, 7(1), 1–14.
<https://journal.ipb.ac.id/index.php/jurnalcare/article/view/43536>