

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1 LATAR BELAKANG**

Komunikasi merupakan jembatan penyampaian pesan antar individu, tanpa adanya pertukaran pikiran dan pendapat, sulit untuk saling memahami. Komunikasi di perusahaan tidak berbeda jauh secara garis besar. Yamauchi dalam Mohamad dan Bungin (2020) mengatakan komunikasi perusahaan adalah segala aktivitas yang dilakukan dalam suatu perusahaan yang melibatkan komunikasi semua pihak untuk keberhasilan tujuan perusahaan.

Dalam komunikasi unsur terpenting adalah bahasa (verbal) dan hal tersebut merupakan suatu medium khasbudaya. Selain komunikasi secara bahasa, kita juga komunikasi dengan cara non-verbal seperti: bahasa tubuh, perasaan dan sebagainya. Komunikasi secara efektif dalam suatu perusahaan sangat diperlukan, untuk mencapainya perlu diperhatikan faktor-faktor penghambatnya, yakni persepsi yang berbeda (Sutrisno, 2019).

Dari sini muncul konsep budaya organisasi. Dimana suatu perusahaan menciptakan lingkungan kerja dengan kebiasaan-kebiasaan yang dibuat sepakat oleh seluruh karyawan. Menurut Brown, budaya adalah sekumpulan pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat, dan kapabilitas serta kebiasaan yang diperoleh oleh seseorang sebagai anggota sebuah perkumpulan atau komunitas tertentu. Budaya dalam organisasi secara sederhana didefinisikan sebagai nilai-nilai

yang dianut serta cara bertindak organisasi berikut para anggotanya terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar. Budaya organisasi didefinisikan secara gamblang oleh Marvin Bower sebagai “*the way things are done around here.*” Serta pada penelitian ditulis oleh Eric G. Flamholtz and Yvonne Randle yang berjudul “*Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line: Theoretical and measurement issues*” menunjukkan bahwa budaya perusahaan adalah aset strategis yang penting karena perannya dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan model bisnis yang sukses (Lamsihar & Huseini, 2019).

Ary Ginanjar, presiden direktur PT Arga Bangun Bangsa serta *motivational speaker* mengatakan bahwa dalam sebuah organisasi harus memiliki tujuan dan nilai. Tujuan diibaratkan sebagai alat kompas, sedangkan nilai diibaratkan sebagai jangkar. Maka, tanpa tujuan dan nilai organisasi akan terombang-ambing saat ombak dan badai besar terjadi (Astuti, 2020). Berlaku juga dengan perusahaan yang ada di Indonesia, baik dalam kategori perusahaan milik swasta, internasional, maupun badan usaha milik negara (BUMN). Masing-masing perusahaan memiliki ciri khasnya yang terbentuk sejalan dengan visi-misi atau tujuan yang ditetapkan perusahaan.

Perusahaan BUMN merupakan perusahaan yang modalnya sebagian besar dimiliki oleh negara. Tujuan perusahaan BUMN untuk memberi sumbangan pada perekonomian negara serta mendapatkan keuntungan. Pendapatan ini kemudian dialirkan untuk dana pembangunan infrastruktur negara. Sektor industri yang dijalankan BUMN bervariasi mulai dari konstruksi, jasa keuangan dan asuransi,

transportasi, pengadaan listrik, *real estate*, telekomunikasi, dan masih banyak lainnya. Jumlah perusahaan BUMN di Indonesia pada tahun 2020 tercatat ada 107 perusahaan, yang kemungkinan angka akan terus menurun karena lahirnya konsolidasi BUMN (Nursyamsi & Amanda, [Republika.co.id](http://Republika.co.id), 2020).

Dapat dipahami bahwa perusahaan dengan sektor industri yang berbeda masing-masing memiliki budaya organisasi yang sesuai, relevan dan sejalan dengan keahlian bidangnya. Budaya organisasi pada sektor transportasi akan memiliki prioritas keamanan; yang berbeda dengan organisasi yang bekerja dibidang perbankan dan keuangan, seperti kepuasan pelanggan atau nasabah. Namun, kementerian BUMN mengeluarkan kebijakan untuk memukul rata *core value* atau nilai-nilai perusahaan khusus BUMN. Sejak 1 Juli 2020 tertuang dalam Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE-7/MBU/07/2020, perusahaan BUMN menetapkan *core value*, AKHLAK. AKHLAK sendiri merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Masing-masing nilai memiliki penjabarannya sendiri serta dilengkapi dengan panduan perilaku dan kode etik atau kode perilaku yang akan diterapkan di Kementerian BUMN dan perusahaan-perusahaannya (Pohan, [BUMN.info](http://BUMN.info), 2020).

Kemunculan AKHLAK pada perusahaan dapat mengarah ke perubahan struktur organisasi hingga mempengaruhi pola komunikasinya. Pola komunikasi merupakan cara bagaimana perusahaan menyampaikan pesan kepada seluruh karyawan. Hal ini terjadi kepada salah satu perusahaan BUMN, PT PP Energi yang turut mengalami perubahan *core value* menjadi AKHLAK.

PP Energi merupakan anak perusahaan BUMN dari PT PP Persero Tbk yang bergerak pada sektor industri pembangunan infrastruktur negara. PP Energi berdiri sendiri dari tahun 2016 di bawah pengawasan kantor *holding* dan mengadaptasikan *core value* yang sama dengan PT PP Persero dan seluruh anak perusahaan lainnya yakni, PPBID. Melalui PPBID yakni, peduli, profesional, bersyukur, integritas dan disiplin, PP Energi menjalankan nilai-nilainya sebagai pedoman melakukan aktivitas perusahaan. Namun, dengan kebijakan kementerian BUMN, PP Energi diwajibkan untuk merubah nilai pedoman perusahaan menjadi AKHLAK.

Diperlukannya kegiatan sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai perubahan *core value* perusahaan. Menurut Lamsihar & Huseini (2019) dalam “Transformasi Budaya dan Inovasi Perusahaan BUMN” dalam perubahan ada beberapa faktor penghambat atau resistensi perubahan, terutama yang disebabkan oleh keinginan untuk berubah dan kemampuan untuk berubah. Resistensi yang pertama adalah apabila keinginan untuk berubahnya ada, sementara kemampuan berubahnya tidak ada (kurang), maka hal ini disebabkan oleh kurang pengalaman atau keahlian di dalam melakukan perubahan. Resistensi yang kedua adalah apabila keinginan berubahnya ada, dan kemampuan juga ada, maka kegagalan di dalam perubahan mungkin saja disebabkan oleh frekuensi yang tidak cukup sering atau jarang.

Tidak dapat diabaikan kemunculan virus COVID-19 yang sudah secara resmi dideklarasikan sebagai pandemi global, pada 11 Maret 2020 oleh *World Health Organization* (WHO) atau Badan Kesehatan Dunia (Putri, 2020). Tingkat persoalan

yang dimunculkan berbeda dari yang diantisipasi, cara penyebaran virus COVID-19 adalah seperti saat batuk, bersin atau menghela nafas, maka dari itu pencegahan pertama yaitu untuk menjaga jarak antar sesama individu. Untuk mengurangi penyebaran virus COVID ada pada 3C, yakni, *crowded places*, *close-contact settings*, dan *confined and enclosed spaces*. (WHO, 2020).

PP Energi sebagai tanggapan, menerapkan kebijakan pembatasan karyawan berskala besar, dimana hanya 50%-70% diberikan izin untuk hadir. Berkurangnya interaksi langsung dengan rekan kerja membawa beberapa permasalahan komunikasi. PP Energi yang sebelumnya melakukan segala kegiatan *offline* saat ini didorong untuk melakukan transisi digital. Menggunakan beberapa media seperti *video conference*, sebagai gantinya rapat dan secara garis besar tuntutan untuk lebih aktif secara *online*.

Namun, dengan kehadiran pandemi, program sosialisasi AKHLAK harus tetap dijalankan. PP Energi dengan keterbatasannya melakukan beberapa program sosialisasi yang dinilai sejalan dengan *core value*. Perusahaan harus kreatif memanfaatkan kehadiran teknologi yang saat ini menjadi salah satu sarana komunikasi massa.

Mengingat sebelumnya, masing-masing BUMN memiliki *core values* yang berbeda-beda, dilihat dari lini bisnis maupun orientasi operasionalnya. Terlebih seluruh BUMN beserta entitasnya wajib mengimplementasikan AKHLAK secara utuh dalam rangka keseragaman, maka tantangan selanjutnya adalah pada penanaman AKHLAK ke dalam sistem *human capital* yang lainnya, yang tentunya

berbeda kondisi, kompleksitas, maupun kesiapan dari masing-masing BUMN. (Pohan, BUMN.info, 2020).

## **1. 2 RUMUSAN MASALAH**

Melalui penjelasan diatas dapat dilihat bahwa rumusan masalah muncul saat PP Energi harus mencari alternatif untuk melakukan sosialisasi dengan keterbatasannya di tengah pandemi. Namun, kegiatan yang mampu dilakukan PP Energi untuk sosialisasi yang sejalan dengan protokol kesehatan COVID-19 yakni hanya melalui media digital. Dengan strategi sosialisasi yang dilakukannya PP Energi, peneliti akan menganalisis program yang dicetuskannya dengan konsep komunikasi internal efektif Riel & Fombrun, sejalan dengan pedoman yang dianutnya, yakni AKHLAK.

## **1. 3 PERTANYAAN PENELITIAN**

Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana strategi komunikasi internal PT PP Energi dalam sosialisasi *core value* AKHLAK di masa pandemi COVID-19?

## **1. 4 TUJUAN PENELITIAN**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang sudah dibahas dengan demikian tujuan penelitian, menganalisis strategi komunikasi internal PT PP ENERGI dalam sosialisasi *core value* AKHLAK di masa pandemi COVID-19.

## **1. 5 KEGUNAAN PENELITIAN**

### **1.5.1 Kegunaan Akademis**

Penelitian ini membawa kontribusi pada dunia akademik terutama pada topik pembahasan berkaitan dengan *internal corporate communication* atau komunikasi internal perusahaan dan budaya organisasi perusahaan. Hasil dari penelitian ini nanti dapat digunakan sebagai referensi bagi peneliti yang akan datang dengan tema serupa.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan atau masukan bagi para praktisi di PP Energi untuk memahami komunikasi internal perusahaan yang dilakukannya dan sebagai materi evaluasi perkembangannya.

## **1. 6 KETERBATASAN PENELITIAN**

Penelitian ini mengamati perusahaan BUMN PT PP Energi yang sedang mengalami perubahan atau transformasi budaya organisasi, *core value* menjadi AKHLAK di tengah pandemi COVID-19. Berkaitan dengan protokol kesehatan selama pandemi peneliti melakukan observasi dengan *timeline* yang tidak menentu, karena adanya pembatasan jumlah interaksi karyawan di tempat kantor, *shifting*, yaitu masuk kerja dengan secara bergilir.