

## **BAB II**

### **KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **2.1 PENELITIAN TERDAHULU**

Penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai komparasi untuk terhindar dari kesamaan objek penelitian. Beberapa penelitian terdahulu yang membahas komunikasi internal (*internal communication*) sosialisasikan dengan budaya organisasi.

Penelitian oleh Natalia (2014) berjudul “Strategi Komunikasi Internal PT Elnusa Tbk dalam Penguatan Budaya Perusahaan”, dalam penelitiannya PT Elnusa Tbk berusaha merubah budaya yang sudah melekat dari diri mereka hingga tercerminkan dalam gaya hidup karyawan dan manajer yang ada. PT Elnusa Tbk menganut segala aspek yang dinilai sebagai *toxic culture*, yakni terbagi-baginya kasta dalam perusahaan, adanya kegemaran untuk gossips yang berlebihan, dan tumbuh paradigma bahwa pemimpin adalah raja.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi internal perusahaan yang digunakan untuk merubah sikap-sikap yang sudah melekat dengan mensosialisasikan dengan budaya organisasi baru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif wawancara, yang mendalami kualitas atas kuantitas. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya perubahan yang dialami dalam perusahaan, meskipun belum terukur efektivitasnya karena perusahaan belum melakukan

evaluasi perbandingan detail. Perubahan mencakup motivasi pekerja bertambah, performa membaik dan iklim lingkungan yang positif.

PT Elnusa Tbk dalam upaya mensosialisasikan budaya kepada karyawan menggunakan strategi *culture reminding* yaitu fokus menanamkan budaya kepada karyawan secara berulang kali atau kontinu. Perusahaan melaksanakan beberapa usaha seperti *internal bulletin* serta event yang bersifat wajib dan rutin.

Penelitian oleh Mimi Sumarni dan Henni Gusfa berjudul “Strategi Komunikasi Internal dalam Sosialisasi Budaya Baru (Studi Kasus Rumah Sakit Bakti Timah Pangkalpinang)” mengkaji secara mendalam mengenai komunikasi internal budaya rumah sakit dan untuk melihat dimensi budayanya. Penelitian menggunakan metode kualitatif studi kasus, dengan observasi dan wawancara sebagai metode pengumpulan data.

Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Direktur, terbukti bahwa perusahaan melakukan komunikasi antara atasan dan bawahan dan juga dari bawahan keatasan, dengan cara mengeluarkan edaran, SPO dan SK Kebijakan-kebijakan yang telah ditandatangani oleh Direktur. Komunikasi antara bawahan ke atasan dengan cara membuat laporan dan rapat sebulan sekali rutin dan untuk karyawan juga Rumah Sakit menggunakan media seperti WA dan SMS, ini juga belum begitu baik atau belum efektif pesan yang disampaikan belum tersebar rata ke unit-unit lain.

Komunikasi dua arah dilakukan di setiap unit antara Kepala Ruangan dengan pelaksana dengan cara *briefing* dan rapat ruangan yang dilakukan setiap

hari waktu pertukaran dinas. Sebelum mereka melakukan *briefing*, karyawan membaca visi, misi, tujuan dan budaya perusahaan, ini merupakan salah satu cara untuk memperkuat hubungan antara karyawan tapi beliau mengatakan tidak semua unit melakukan hal tersebut, dikarenakan kesibukan dari masing-masing unit. Komunikasi internal masih terputus pada level atas sehingga pesan-pesan yang disampaikan belum sampai pada sebagian karyawan.

Dalam rangka memperbaiki komunikasi internal perlunya diadakan komunikasi rutin dengan metode yang bervariasi jalur komunikasi seperti tatap muka dengan topik yang jelas dan sesuai dengan permasalahan yang sedang dihadapi perusahaan.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Rumusan Masalah	Metodologi	Hasil Penelitian
Kiki, Natalia (Universitas Multimedia Nusantara, 2014)	Strategi Komunikasi Internal PT Elnusa Tbk dalam Penguatan Budaya Perusahaan	Bagaimana strategi komunikasi internal PT Elnusa Tbk dalam penguatan budaya organisasi?	Studi kasus, kualitatif deskriptif	Strategi komunikasi internal pada PT Elnusa Tbk menyimpulkan penyebaran pada <i>culture reminding</i> yakni fokus mengingatkan dan penanaman budaya perusahaan secara kontinu. Taktik yang digunakan adanya penyebaran buletin internal perusahaan serta <i>event</i> yang rutin.
Mimi Sumarni dan Henni Gusfa (Universitas Mercu Buana Jakarta, 2018)	Strategi Komunikasi Internal dalam Sosialisasi Budaya Baru (Studi Kasus Rumah Sakit Bakti Timah)	Bagaimana strategi Rumah Sakit Bakti Timah merancang budaya organisasi?	Studi kasus, kualitatif	Komunikasi budaya internal hanya terjadi pada level komunikasi supervisory. Karyawan banyak yang belum mengetahui atau tidak paham dengan budaya organisasi karena memang sibuk menjalani rutinitas kesehariannya, kurangnya foster pada perilaku karyawan. Diharapkan perusahaan menggunakan beberapa metode lain menyampaikan budaya kepada karyawannya.

Sumber: data olahan peneliti, 2021

## **2. 2 KERANGKA TEORI**

### **2. 2. 1 Budaya Organisasi**

Budaya mengacu pada bentuk kepercayaan rutin, nilai-nilai dan perilaku yang dibagikan oleh anggota perusahaan. Rutinitas dan tradisi yang dijalankan ini dapat memiliki berbagai macam sifat dalam aspek-aspek seperti politik, ekonomi, dan sosial. Setiap perusahaan memiliki budaya sendiri. Tujuan perusahaan tidak dapat terpisah dari tujuan individu karyawan. Budaya organisasi merupakan agenda penting dalam melakukan kegiatan perusahaan, hingga beberapa perusahaan menjadikan budaya perusahaan suatu kompetisi daya saing dalam membangun budaya yang terbaik (Mohammad & Bungin, 2020).

Budaya organisasi secara sederhana dapat dijelaskan sebagai perangkat nilai, keyakinan, asumsi atau norma yang disepakati oleh anggota di dalamnya yang berfungsi sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah (Sutrisno, 2019).

Sherriton dan Stern dalam Mohammad & Bungin (2020, p. 30) menyatakan bahwa budaya perusahaan biasanya mengacu pada lingkungan, kepribadian perusahaan, dan semua dimensi. Lebih khusus lagi mereka memecah budaya perusahaan menjadi 4 aspek utama:

1. Secara teratur, membangun kepercayaan, nilai-nilai, dan perilaku anggota perusahaan.
2. Lingkungan manajemen diciptakan melalui gaya manajemen, filosofi (apa yang dikatakan, dilakukan, dan penghargaannya).
3. Lingkungan manajemen dibuat melalui sistem/prosedur manajemen.
4. Norma atau prosedur tertulis atau tidak tertulis.

Romli menjelaskan bahwa pemahaman budaya organisasi tidak dapat terjadi pada satu malam. Melalui sudut pandang pekerja di dalam perusahaan adanya masa-masa penyesuaian nilai budaya. Perubahan pandangan kepada pekerja yang menguntungkan pencapaian tujuan kolektif. Dari proses ini budaya perusahaan berperan sebagai sarana berkembangnya individu, seperti:

1. Pengembangan jati diri karyawan
2. *Interpersonal relationship* dengan organisasi
3. Sistem sosial stabil di organisasi
4. Sebagai pedoman perilaku etis.

Budaya bukanlah sesuatu yang dimiliki organisasi melainkan organisasi itu sendiri, Robbins melalui Agustini & Purnaningsih (2018, p. 6) menjabarkan adanya 7 karakteristik budaya, yakni

1. *Innovation and risk taking*. Seberapa jauh suatu organisasi budaya mendorong karyawan untuk berinovasi dan mengambil resiko, tentunya dengan mempertimbangkan adanya penghargaan terhadap pekerjanya.
2. *Attention to detail*. Sejauh mana perusahaan mengharapkan adanya perhatian terhadap perincian oleh karyawannya.
3. *Outcome orientation*. Sejauh mana perusahaan dapat memperhatikan hasil dibandingkan dengan proses suatu proyek atau pekerjaan.
4. *People orientation*. Sejauh mana perusahaan memperhatikan aspek manusia yang bekerja didalamnya.

5. *Team orientation*. Kegiatan yang diorganisasikan secara tim menjadi orientasi pertama dibanding kerja individu untuk mendukung kerjasama.
6. *Aggressiveness*. Tingkat agresif dan kompetitif yang dipanuti oleh individu didalam organisasi.
7. *Stability*. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan kestabilan iklim lingkungan dalam pertumbuhan yang terus berinovasi.

Menurut Mohammad & Bungin (2020) biasanya konsep perubahan dalam perusahaan memicu perubahan seluruh perusahaan. Namun perubahan besar sulit untuk dilakukan, situasi ini disebabkan oleh:

1. Banyak orang yang takut kepada ketidakpastian.
2. Banyak orang berpikir apa yang terjadi hari ini memuaskan dan tidak perlu adanya perubahan kedepannya.
3. Sebagian besar karyawan merasa bahwa perubahan akan mempersulit mereka.
4. Ada konflik tujuan dalam perusahaan juga untuk meningkatkan sumber untuk melaksanakan perubahan dan dalam masa yang sama harus mengurangi biaya manajemen.
5. Perubahan sering mendatangkan perpecahan dalam menentukan cara yang mana yang harus dijalankannya.

#### **2. 2. 1. 1 Sosialisasi Budaya Organisasi**

Sosialisasi dipandang oleh Gibson dalam buku Budaya Organisasi oleh Sutrisno (2019, p. 19) merupakan aktivitas yang diberikan oleh organisasi untuk

mengintegrasikan tujuan kepada individu yakni karyawan perusahaan. Anggota juga mempelajari jalur-jalur dalam organisasi dan bagaimana cara berinteraksi dan komunikasi dengan sesama. Proses ini dinilai berhasil jika adanya partisipasi oleh pihak karyawan dan dukungan organisasi.

Dengan adanya sosialisasi, organisasi dapat mengkomunikasikan semua proses kegiatan dan aktivitas organisasi. Melalui proses ini organisasi dapat seleksi karyawan yang memiliki potensi untuk berkembang lebih tinggi demi mempermudah penanaman nilai-nilai organisasi, sebagai upaya untuk memperkuat budaya (Sutrisno, 2019).

Sosialisasi dapat dilihat dari 2 sudut pandang, organisasi dan karyawannya. Bagi karyawan sosialisasi dapat memberikan mereka gambaran bagaimana cara kerja perusahaan dan membuat keputusan berdasarkan situasi yang mereka hadapi. Dengan mengetahui ini karyawan dimudahkan untuk menyesuaikan diri, membuat nyaman diri sendiri, bekerja dengan maksimal hingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Bagi organisasi manfaat sosialisasi jelas dalam pemilihan karyawan yang sesuai dengan orientasi tujuan perusahaan. Namun perusahaan juga harus memikirkan aspek reward yang mendorong kinerja performa karyawan menuju kesuksesan. Pengakuan atas kinerja dapat membawa teladan bagi karyawan, beberapa aspek yang menjadi tolak ukur yaitu *technical ability, human relations skill/teamwork, personality, potentiality, dan managerial skills*.

Keberadaan pemimpin dalam organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikannya dukungan bagi karyawan yang baru. Pemimpin harus terlebih menjalankan budaya organisasi yang ingin dikomunikasikannya kepada bawahannya. Langkah penting untuk menjalankan budaya organisasi, yakni:

1. Pemimpin memberikan dorongan/ dukungan kepada para karyawan dan tentu manager. Mengimplementasikan budaya perusahaan pada acara atau *event* penting seperti ritual.
2. Pemimpin harus menjadi sentral figur yang dihargai dan hormati oleh para pekerjanya.
3. Organisasi harus memperhatikan perkembangan subkultur untuk beradaptasi. Namun tetap membedakan mana yang sesuai dengan *main culture* dan bukan.
4. Pemimpin harus mampu mempersatukan kelompok subkultur agar dapat memahami dan saling mentoleransi perbedaan.

### **2. 2. 2 Internal Communication (Komunikasi Internal)**

Perusahaan dalam langkah menyalurkan nilai-nilai kepada karyawan perlu menentukan metode untuk penyampaian pesan tersebut. Menurut, Argenti (2010) komunikasi internal merupakan upaya kolaboratif yang dilakukan oleh kedua pihak *human resources* dan komunikasi korporat. Perkembangan zaman membawanya karyawan yang berpendidikan tinggi, memiliki ambisi dan kebutuhan yang lebih dari pada generasi orang tua mereka. Apa yang mereka bisa dapat dari perusahaan untung menunjang hidup terbaik masing-masing.



Paralel dengan perusahaan di zaman ini bahwa pertumbuhan permintaan (*demand*) semakin meningkat mengakibatkan jumlah pekerjaan yang tidak sedikit, jam kerja yang eksekif, dan keinginannya untuk mempertahankan kualitas teratas. Dengan adanya perubahan-perubahan ini wajar bagi seorang karyawan untuk memiliki tuntutan besar kepada perusahaan.

Argenti (2010) dalam bukunya *corporate communication* menyatakan bahwa komunikasi internal yang efektif harus memberikan rasa kepercayaan dan keyakinan bahwa karyawan merupakan aset terpenting bagi perusahaan.

Komunikasi dalam sebuah organisasi menurut Purwanto dikutip dari Lestari dan Kasmirudin (2017) harus dilakukan secara berkala tidak hanya dilakukan oleh karyawan tetapi mencakup semua tingkatan di organisasi dari jabatan yang paling tinggi hingga rendah. Hubungan baik di dalam organisasi merupakan aset penting karena dapat memberikan kinerja yang baik bagi perusahaan dan memotivasi orang untuk melakukan yang positif.

Tidak ada perusahaan yang tidak berkomunikasi dengan karyawannya, maka kemunculan fungsi *employee relations (ER)* atau hubungan karyawan kritis untuk suatu organisasi. Perusahaan menciptakan ER dengan tujuan untuk mengelola strategi komunikasi antar diri sendiri dan seluruh tingkatan organisasi.

Specialist ER menurut Riel & Fombrun dikutip melalui Natalia (2014, hal 48) diharapkan untuk memenuhi beberapa kriteria dibawah ini:

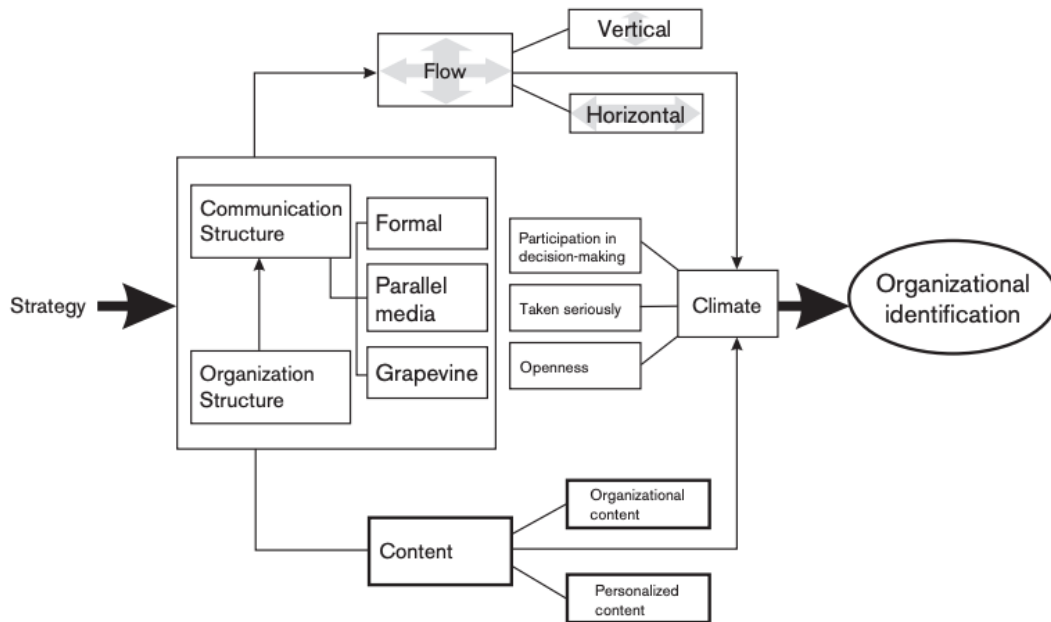
1. *Efficiency*. Komunikasi internal digunakan untuk menyebarkan informasi yang ada di perusahaan.
2. *Shared meaning*. Guna membangun pemahaman antara karyawan dan tujuan perusahaan.
3. *Connectivity*. Digunakan untuk membangun jembatan antara kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan para pekerjanya.
4. *Satisfaction*. Adanya kepuasan yang dialami karyawan saat bekerja di perusahaan (*job satisfactory*).

Untuk menilai efektivitas Riel & Fombrun membedakan fungsi-fungsi aktivitas yang wajib dilakukan ER menjadi 4, yakni

1. *Structure*. Komunikasi internal sangat tergantung dengan jenis jalur (*channels*) yang digunakan atau diadaptasikan ke perusahaan untuk penyebaran informasinya. Penggunaan jalur formal dibagi menjadi 2 grup besar yaitu komunikasi horizontal dan vertikal. Untuk melengkapi komunikasi internal, ER mengandalkan beberapa media yang tidak asing digunakan untuk penyebaran informasi seperti *newsletter*, majalah internal, video jurnal, intranet hingga saluran televisi korporasi. Dengan ini karyawan dapat mendapatkan informasi yang kredibel dan cepat tanpa adanya pengeluaran biaya lebih dan secara tidak langsung perusahaan dapat feedback dalam aspek efektivitas penyampaiannya. Namun dengan jalur formal tentunya muncul jalur informal yang dikenal sebagai “*grapevine*”, biasa tersebar karena misinformasi dari gosip di perusahaan.

2. *Flow*. Merupakan proses pergerakan informasi vertikal, horizontal dan lateral. Alur informasi yang sering ditemukan biasanya vertikal ke bawah, ini digunakan untuk menyampaikan keputusan, permintaan dan penugasan. Sedangkan komunikasi ke atas digunakan untuk memberitahu informasi dan laporan. Menurut beberapa penelitian kabar negatif lebih sulit untuk sampai ke atas di banding ke bawah; hal ini disebabkan oleh relasi yang dibangun oleh atasan dan bawahan. Karyawan akan lebih nyaman dengan atasannya jika mereka merasa bahwa mereka dapat mempengaruhi prospek karir positif, maka aliran informasi positif dapat dilaksanakan.
3. *Content*. Isi dari informasi yang spesifik dan mudah dipahami akan membuat karyawan merasa bukan suatu hal yang membebankan untuk mendapat kabar terbaru. Karyawan juga lebih puas menerima informasi yang terus menerus, untuk menghindari rasa “kurang dikomunikasikan”. Dengan menciptakan konten yang sedemikian rupa menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan, maka ER efektif memberi rasa persatuan dari pekerja yang nanti dapat terjadinya pertukaran feedback.
4. *Climate*. Menentukan suasana organisasi melalui perlakuan yang diberikan kepada karyawannya. Riel dan Fomburn menyarankan iklim positif mendorong partisipasi karyawan dalam manajemen dan menimbulkan rasa percaya kepada organisasi.

Gambar 2.1 Effective ER: linking structure, flow, content, and climate.



Sumber: Riel & Fombrun (2007) *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*.

Branding internal penting digunakan untuk membuat karyawan merasa “terlibat” didalam kegiatan perusahaan, juga membangun semangat kerja. Penting dilakukan untuk perusahaan yang sedang menjalani masa transisi perubahan kepemimpinan atau merger. Dengan menciptakan kampanye-kampanye yang mengenalkan kembali tujuan perusahaan (Bastiano, 2016).

### 2. 2. 2. 1 Perencanaan Komunikasi Internal

Dalam suatu organisasi yang melakukan proses pembelajaran (*learning*) dibuktikan dapat meningkatkan pertukaran informasi / pengetahuan antar unit kerja yang efektif, maka pembelajaran pada organisasi ini dianggap penting (Agustini & Purnaningsih, 2018).

Orisini menjelaskan melalui Agustini & Purnaningsih (2018, p. 5) komunikasi internal efektif dapat mendasari tata kelola organisasi dan kontrol untuk mengarahkan organisasi. Pendekatan partisipatif dari segala pihak (manajemen dan divisi lain) diperlukan untuk meningkatkan komunikasi internal yang efektif yang nantinya memperkuat keyakinan bahwa karyawan merupakan aset penting bagi perusahaan.

Pembelajaran dimulainya dengan menentukan objektif yakni menurut Yeomans dan FitzPatrick (2017) dalam *e-print Internal Communication: Exploring PR* menyarankan, *we do things, because we feel that they are a good idea, because of what we know*. Melalui kalimat diatas munculnya jawaban ideal dari pertanyaan-pertanyaan yang wajib untuk ditanyakan, untuk memperjelas maksud dari ini dapat menyimak tabel berikut:

Tabel 2.2 Objektif dasar PR Yeomans dan FitzPatrick (2017)

<i>We do things</i>	<i>Because we <b>feel</b> that they are a good idea</i>	<i>Because of what we <b>know</b></i>
WHAT SHOULD PEOPLE <b>DO</b> AS A RESULT OF OUR COMMUNICATION?	WHAT SHOULD PEOPLE <b>FEEL</b> OR BELIEVE AS A RESULT OF OUR COMMUNICATION?	WHAT SHOULD PEOPLE <b>KNOW</b> AS A RESULT OF OUR COMMUNICATION?

Sumber: Internal Communication. In: Exploring Public Relations

Karyawan dalam organisasi yang menerima berita melalui media penyebaran berita dari perusahaan akan cenderung mengkonfirmasi ulang kepada rekan kerjanya untuk memastikan konten berita tersebut. Komunikasi internal yang berdampak adalah komunikasi yang dapat memicu pertanyaan dan membuka ruang diskusi, dari situ dapat dilihat bagaimana informasi diserap oleh penerima (Yeomas dan FitzPatrick, 2017).

Perusahaan harus mampu memahami kelompok subkultur yang ada di dalam perusahaan. Setiap individu memiliki pengalaman dan latar belakang masing-masing, meskipun dalam kelompok tenaga kerja yang sama tidak akan seragam dalam pandangan. Maka pengemasan berita maupun informasi yang kelak akan disebar harus disusun sedemikian rupa agar sesuai dengan kelompok tersebut (Hofstede dan Hofstede, 2010).

Setiap organisasi tentunya memiliki metode yang cocok sesuai dengan bidang usaha, bagaimana cara terbaik menyebarkan pesan/informasi kepada karyawan mereka. Sebagai contoh, metode *email blast* tidak akan efektif bagi karyawan yang ditempatkan di pabrik karena minimal akses dengan komputer atau internet. Namun dapat diingat juga bahwa setiap *channel* memiliki tujuan masing-masing. Berita urgent tidak bisa dipasang pada majalah perusahaan, karena jadwal terbit, melainkan majalah dapat digunakan untuk membangun *sense of community* antara pekerja (Yeomas dan FitzPatrick, 2017).

### **2. 2. 3 Change Management**

Inti pembelajaran dalam perubahan pengelolaan manajemen adalah adanya kerjasama antara manajemen perusahaan dengan perilaku organisasi melalui berbagai bentuk *planned* (berencana) atau *unplanned* (tidak berencana), tambahan atau perubahan secara umum, dan perubahan yang berulang atau belum pernah terjadi sebelumnya (Cooper dan Argyris, 1998).

Gouillart dan Kelly melalui Lamsirah & Huseini (2019) memperkenalkan adanya 4 teori pendekatan transformasi yakni, *reframing*, *reconstruction*, *revitalization*, dan *renewal*. Transformasi bisnis merupakan proses desain ulang berdasarkan perencanaan perusahaan dan kerja sama dengan individu didalamnya. Dengan adanya transformasi bisnis diharapkan menuju perusahaan yang lebih komunikatif.

Manusia merupakan pusat dari adanya *change management* dengan komunikasi sebagai alat yang mempersatukannya. Tanpa adanya komunikasi tidak

akan terjadi perubahan. Seperti yang disinggung oleh Deborah J. Barrett dalam Natalia (2014 p. 32) melalui bukunya *Beyond the Hype: Discovering the Essence of Management*, mengatakan:

“Tanpa adanya kata-kata yang benar, yang digunakan secara benar, kemungkinan besar tidak akan muncul tindakan yang benar. Kita tidak bisa mengkomunikasikan strategi konsep, bentuk struktural dan pengukuran performa kerja tanpa adanya kata-kata.”

Perubahan bukan sesuatu yang perlu ditakuti melainkan harus dipahami bahwa perubahan merupakan hal yang konstan. Perusahaan harus mengambil pandangan bagaimana cara memanfaatkan perubahan daripada menghindari (Senge, 1990).

Manajemen perubahan menyiratkan adanya upaya yang sedang berlangsung untuk mengerti dinamika industri dimana bisnis beroperasi dan bagaimana tanggapan perusahaan dalam perubahan. Gilgeous (1997) memberikan alasan internal dan external faktor yang menginisiasi program perubahan:

1. Faktor eksternal : perkembangan teknologi, perubahan di market, kebiasaan pelanggan, kompetitor, standar dan ekspektasi, legislasi pemerintah, politik, dan ekonomi.
2. Faktor internal : filosofi manajemen, struktur organisasi, budaya organisasi, sistem pengendalian kekuasaan.

Gouillart dan Kelly menambahkan adanya tantangan bagi organisasi yang dapat dialami dalam proses perubahan, yakni:



1. Melaraskan visi organisasi dengan model bisnis yang baru. Internal organisasi yang wajib diperhatikan dalam kasus seperti ini.
2. Pengembangan model implementasi bagi model baru.
3. Tersedianya alat perangkat untuk merealisasikan penerapan model bisnis.
4. Menepati tanggung jawab ke seluruh pihak.
5. *Damage control*.

#### **2. 2. 4 Komunikasi Internal terhadap Budaya Organisasi**

Komunikasi internal organisasi merupakan pondasi untuk membangun budaya organisasi. Budaya organisasi menentukan suasana kerja pada suatu perusahaan dengan membangun nilai-nilai, sosialisasi visi dan misi serta pedoman kerja. Dalam membangun budaya organisasi dibutuhkan komunikasi dua arah, kemampuan interpersonal, kesadaran budaya risiko, kejelasan informasi, dan kekuatan *leadership* (Agustini & Purnaningsih, 2018).

Sistem komunikasi internal yang efektif mampu menghasilkan dialog di seluruh perusahaan, mengangkat rasa partisipasi yang membuat bahkan perusahaan paling besar pun merasa lebih kecil di dalam hati karyawan (Sumarni dan Gusfa, 2018).

Proses yang mengadaptasikan karyawan dengan budaya perusahaan disebut sebagai proses sosialisasi singgung Robbins melalui Sumarni dan Gusfa (2018, p. 81). Proses sosialisasi ini dibutuhkan organisasi untuk mengenalkan dengan budaya perusahaannya. Di dalam proses sosialisasi ini tentu saja dibutuhkan strategi sosialisasi yang tepat dalam menyampaikan budaya perusahaan ini kepada seluruh

karyawan. Karyawan didalam perusahaan meliputi juga manajer dan direksi, semua yang bekerja dibawah perusahaan. Maka komunikasi harus disesuaikan kepada bagian mana informasi akan disosialisasikan.

Dari sini masuk peran komunikasi internal perusahaan sebagai sarana untuk membangun motivasi karyawan serta memberdayakan potensi. Di saat karyawan tidak mengetahui tujuan perusahaan dan bagian mana yang mereka harus kerjakan, serta kurangnya umpan balik maka mereka akan kehilangan minat untuk bekerja. Performa perusahaan menjadi menurun, dijelaskan Antonio Ragusa dalam Natalia (2014 p. 45).

Komunikasi internal menyusun strategi pesan-pesan yang ingin disampaikan ke seluruh anggota perusahaan melalui cermin nilai-nilai yang diangkat perusahaan itu. Budaya organisasi yang sudah disinggung merupakan kesepakatan suatu kelompok, suatu pedoman. Maka komunikasi pesan internal yang dilakukan akan sejalan dengan pedoman budaya yang dipegang oleh seluruh anggota yang kerja di bawah nama perusahaan tersebut, yang sinergi dengan visi dan misi perusahaan.

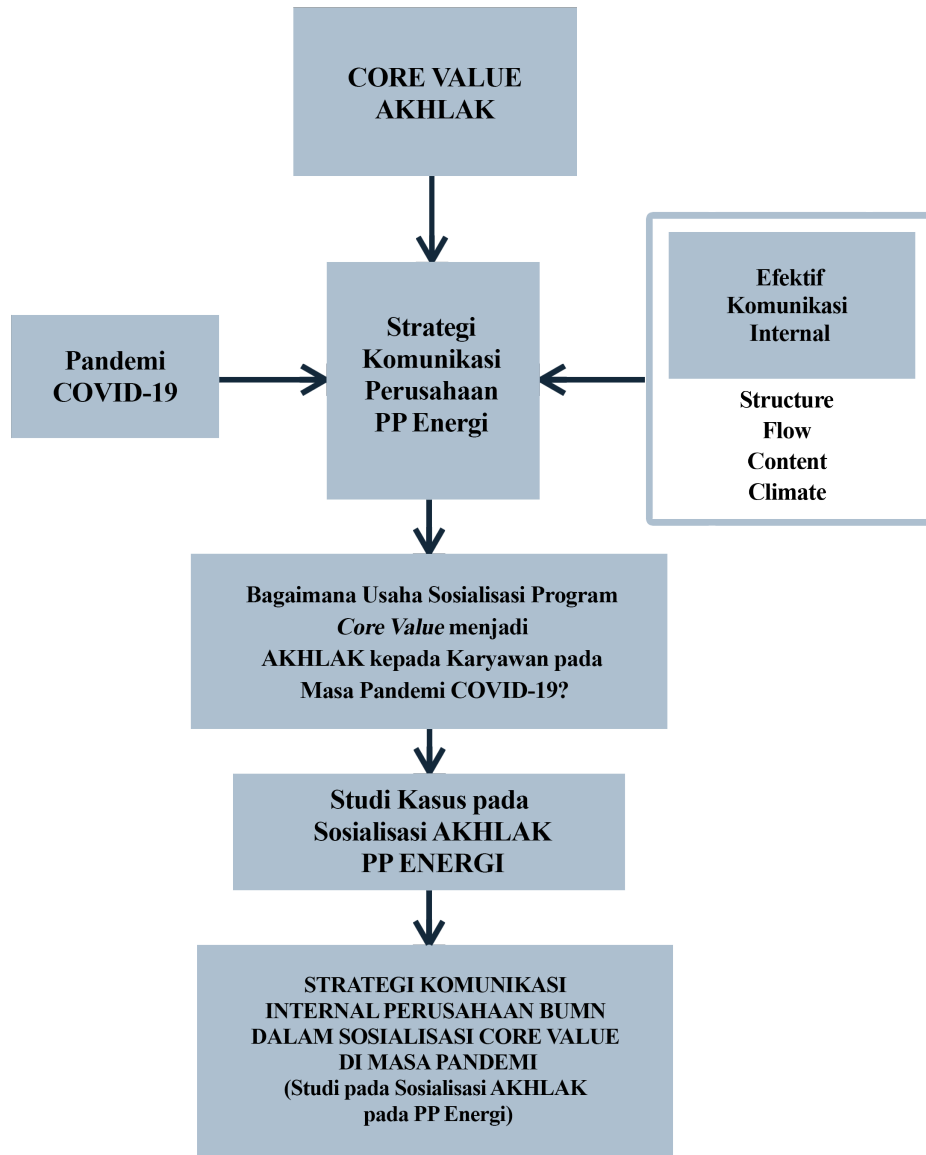
### **2.3 ALUR PENELITIAN**

Menghadapi pertumbuhan perekonomian yang lebih positif, transparan dan terpercaya di Indonesia, kementerian menetapkan kewajiban untuk pergantian *core value* pada seluruh badan usaha milik negara (BUMN) menjadi satu yakni AKHLAK. PT PP Energi wajib menjalankan bisnisnya di atas nilai-nilai pedoman budaya kerja amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif atau

disingkat AKHLAK. Namun, dengan kemunculan COVID-19 serta hambatannya untuk melakukan komunikasi tatap muka, kontak fisik, dan interaksi yang meliputi kerumunan, PT PP Energi harus mencari cara alternatif untuk membangun sarana komunikasi efektif untuk mengedukasi karyawan mengenai nilai-nilai budaya kerja yang baru.

Dengan kemunculan teknologi yang modern diharapkan dapat membantu sosialisasi budaya organisasi AKHLAK kepada seluruh lapisan karyawan. Sejalan dengan kebijakan pemerintah bahwa meminimalkan pertemuan *offline* sebisa mungkin dan menggunakan fasilitas *zoom meeting* atau *video call* untuk menggantikannya.

Gambar 2.2 Alur Penelitian



Sumber: disusun oleh penulis, 2021