

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap organisasi atau perusahaan perlu melakukan pembenahan budaya sebagai upaya dalam menghadapi perubahan dari masa lalu ke masa kini untuk mencapai berbagai tujuan ke arah yang lebih baik. Schein (2011) dalam Tewal et al. (2017, p. 19) memberi definisi terhadap budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diterima oleh organisasi atau perusahaan untuk bertindak serta memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan dan mempersatukan para anggota organisasi. Kemudian Susanto (1997) dalam Kamaroellah (2014, p. 24) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai suatu nilai yang menjadi pedoman bagi seluruh anggota organisasi guna memahami nilai yang ada dan mengetahui bagaimana cara mereka harus bertindak atau berperilaku. Oleh sebab itu, budaya perlu ditanamkan ke dalam diri seluruh anggota dalam organisasi sebagai suatu cara yang tepat dalam mengkaji, berpikir dan menyadari problematika yang sedang dihadapi.

Sebagai proses transformasi BUMN dalam sisi *human capital* yang dilakukan secara menyeluruh dan konsisten guna memberi kemajuan bagi bangsa dan negara, Erick Thohir selaku Menteri Badan Usaha Milik Negara atau yang akrab disebut sebagai BUMN menetapkan seluruh BUMN di Indonesia untuk memiliki nilai dasar yang seragam sejak 1 Juli 2020 yang tertuang dalam Surat Edaran Nomor: SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-nilai Utama Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara selaku identitas dan pemersatu budaya kerja guna menjunjung peningkatan kinerja secara berkesinambungan (JDIH BUMN, 2020).

*Core values* atau nilai-nilai dasar tersebut bernama budaya AKHLAK yang merupakan akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. *Amanah*, memiliki arti berpegang teguh atas kepercayaan yang telah diberikan. *Kompeten*, merupakan rasa ingin terus menuntut ilmu dan menumbuhkan kepiawaian. *Harmonis*, merupakan sikap saling memahami dan mengindahkan

perbedaan satu sama lain. *Loyal*, sebagai bentuk dedikasi terhadap kepentingan Bangsa dan Negara. *Adaptif*, berarti sikap inovatif dan antusias dalam mendorong maupun menghadapi perubahan. *Kolaboratif*, sebagai bentuk pembangunan kerja sama yang sinergis antar anggota. Budaya AKHLAK diputuskan sebagai nilai dasar yang patut diterapkan dalam mengoperasikan usaha dan menjadi pedoman dalam berperilaku bagi para pekerja, baik di lingkungan kerja, rumah, maupun dalam bermasyarakat.

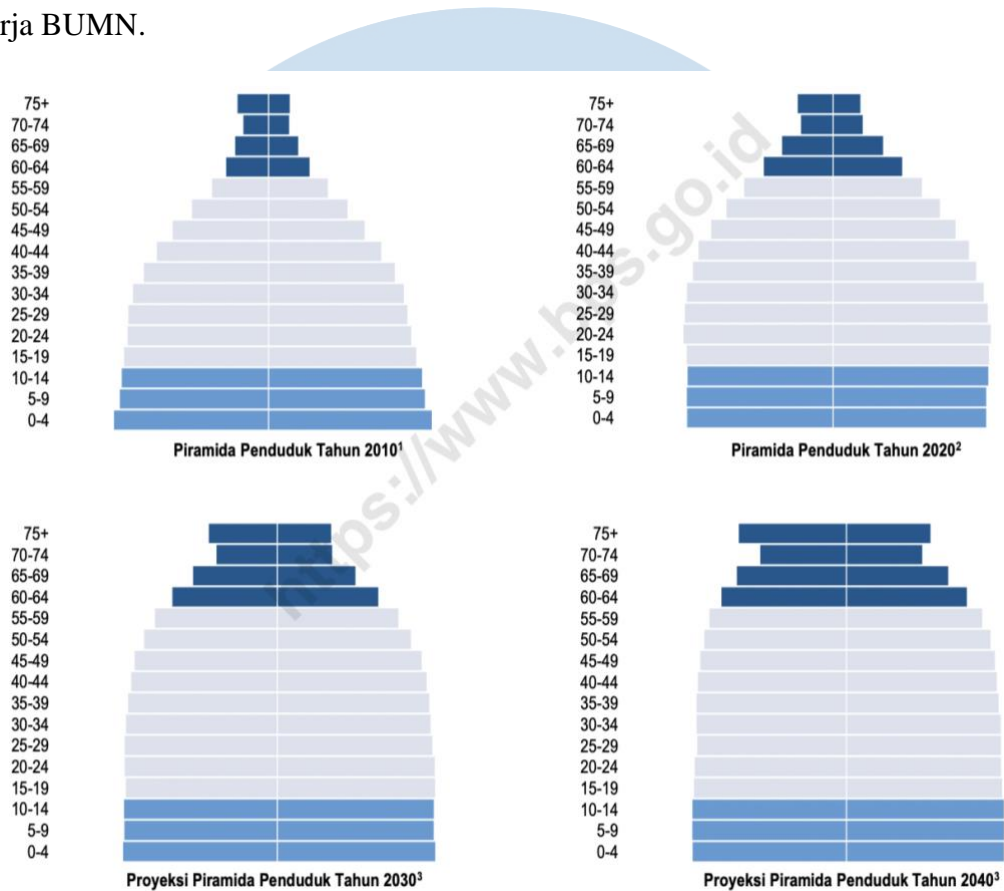
The logo for 'Budaya AKHLAK' features the word 'AKHLAK' in a bold, sans-serif font. The letters 'A', 'K', 'H', and 'L' are dark blue, while 'A', 'K', 'L', and 'A' are a teal color. The logo is centered within a light blue circular graphic that has a stylized, open-bottom shape.

Gambar 1.1 Logo Budaya AKHLAK  
Sumber: Dokumen Perusahaan (2020)

Deputi Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) Kementerian BUMN Alex Denni mengungkapkan alasan di balik Erick Thohir mengadakan transformasi dan sinkronasi kaidah SDM di BUMN adalah melihat kondisi Indonesia yang akan disambangi bonus demografi di tahun 2030-2040 (BUMN Info, 2020). Artinya, pada rentang waktu tersebut Indonesia bakal memiliki kuantitas penduduk dengan usia produktif sekitar 70%. Jumlah tersebut didominasi oleh Generasi Milenial serta Generasi Z yang hadir dan tumbuh di tengah perkembangan pesat teknologi. Akan tetapi, kondisi tersebut dapat membuat masalah apabila Indonesia tak mampu menggarap bonus demografi dengan tepat, salah satunya adalah krisis SDM.

Selain itu, Indonesia juga terancam untuk menghadapi tantangan VUCA (BUMN Info, 2020). Istilah VUCA yang merupakan singkatan dari *Volatile* (bergejolak), *Uncertain* (tidak pasti), *Complex* (rumit), dan *Ambiguous* (tidak jelas) diyakini dapat menembus hampir di seluruh lini bisnis tanpa terkecuali. Maka dari itu, VUCA dapat dihindari dengan kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan berupa adaptasi terhadap sikap SDM-nya sendiri. Alex turut mengungkapkan bahwa munculnya revolusi industri 4.0 patut diiringi dengan

perubahan pola pikir, keahlian dan *toolset* yang diperlukan oleh seluruh tenaga kerja BUMN.



Gambar 1.2 Proyeksi Piramida Penduduk Indonesia

Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Perubahan budaya tersebut tentu turut dialami oleh PT XYZ sebagai salah satu BUMN di bidang konstruksi yang sebelumnya memiliki nilai dasar tersendiri bernama EPIC. EPIC merupakan kepanjangan dari *Entrepreneurship* yang berarti setiap perbuatan yang dilakukan harus meninjau dampak untung rugi terhadap perusahaan baik secara finansial maupun non-finansial, risiko dan peranan atas *stakeholder*. *Professionalism* berarti berperilaku jujur dan bekerja dengan standar yang unggul dengan menjunjung tinggi etika profesi. *Innovative* yang berarti kreatif dalam bekerja dan menerapkan solusi baru yang lebih baik guna memberi profit bagi perusahaan serta melayani *stakeholder*. Terakhir, *Competitive* memiliki arti kukuh dan ulet dalam mengoptimalkan eksistensi perusahaan guna menjuarai

persaingan dalam industri bidang konstruksi serta memberi kontribusi terbaik untuk perusahaan (Dokumen Perusahaan, 2020).

Dengan adanya perubahan nilai dasar di dalam perusahaan, seluruh karyawan PT XYZ atau yang akrab disapa sebagai Insan PT XYZ dituntut untuk beradaptasi dengan cepat dalam mengadopsi pemahaman baru dan memadukan antara budaya lama (EPIC) dan budaya baru (AKHLAK). Untuk mencapai pemahaman yang optimal pada seluruh karyawan, diperlukan adanya komunikasi internal dalam melakukan sosialisasi guna menyelaraskan budaya baru dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan yang sudah terbentuk. Sosialisasi bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai baru perusahaan secara komprehensif sehingga para karyawan diharapkan dapat berperilaku sesuai budaya yang telah ditanamkan. Dalam melaksanakan sosialisasi budaya baru terhadap karyawan, manajemen perusahaan tentu menghadapi tantangan yang tidak mudah. Hal ini sejalan dengan pendapat Thornton et al. (2019, p. 46) yang menuturkan bahwa tantangan tersebut terletak pada bagaimana strategi perusahaan dalam menyampaikan informasi ke seluruh anggota yang ada di dalamnya sehingga seluruh anggota dapat menyerap dan mengolah informasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Sosialisasi budaya baru yang dilaksanakan perusahaan memiliki tujuan utama, yaitu menghasilkan perubahan perilaku pada Insan PT XYZ sebagai wujud dari penerapan *core values* AKHLAK dalam kegiatan sehari-hari. Dalam rangka merealisasikan tujuan tersebut, PT XYZ telah mengadakan program komunikasi internal yang terencana untuk memperkenalkan budaya AKHLAK untuk membangun kesadaran dan pemahaman para karyawan. Saat ini, budaya AKHLAK telah dijalankan selama tiga tahun. Berdasarkan evaluasi yang dilakukan oleh *ACT Consulting International* untuk periode September 2020 sampai dengan Juli 2022, PT XYZ dinyatakan memiliki Indeks Kesehatan Budaya yang baik dengan kategori B. Hal tersebut menandakan budaya perusahaan cukup sehat, tetapi masih memiliki beberapa isu yang harus dibenahi. Salah satu isu yang perlu diperbaiki oleh PT XYZ adalah Indeks Implementasi Budaya AKHLAK BUMN yang masih berada dalam kategori C. Artinya, penerapan nilai-nilai AKHLAK yang dilakukan oleh karyawan ke dalam perilaku kerja sehari-hari belum sepenuhnya maksimal.

Berdasarkan penjabaran di atas, dapat diartikan bahwa PT XYZ berhasil menghadirkan budaya baru ke dalam perusahaan dengan baik. Hal ini ditandai dengan tingginya tingkat kesadaran dan pemahaman karyawan atas pengetahuan terhadap *core values* AKHLAK secara keseluruhan. Manajemen perusahaan pun berhasil mengadopsi dan mengombinasikan budaya lama (EPIC) dengan budaya AKHLAK karena keduanya sama-sama memiliki nilai positif yang dapat disesuaikan. Akan tetapi, di sisi lain karyawan PT XYZ masih belum menerapkan budaya AKHLAK secara optimal. Oleh sebab itu, peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi perencanaan program komunikasi yang dilaksanakan PT XYZ dalam melakukan internalisasi budaya baru terhadap karyawan.



## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah dalam melaksanakan sosialisasi budaya baru, PT XYZ mampu menanamkan pemahaman yang baik kepada karyawan atas pengetahuan terhadap budaya baru, yaitu AKHLAK. Akan tetapi, tujuan utama perusahaan untuk membuat karyawan mencapai taraf perubahan perilaku belum tercapai. Hal tersebut dibuktikan dengan Indeks Implementasi Budaya AKHLAK BUMN yang diperoleh PT XYZ masih berada dalam kategori C.

Maka dari itu, peneliti ingin meneliti strategi komunikasi yang dilakukan oleh PT XYZ dalam melakukan sosialisasi budaya baru dan apa saja yang inovasi yang diupayakan agar karyawan dapat meningkatkan penerapan *core values* AKHLAK.

## **1.3. Pertanyaan Penelitian**

Berlandaskan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka pertanyaan dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi perencanaan program komunikasi internal PT XYZ dalam melakukan sosialisasi budaya AKHLAK BUMN?

## **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah menganalisis strategi perencanaan program komunikasi internal PT XYZ dalam melakukan sosialisasi budaya AKHLAK BUMN.

## **1.5. Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1. Kegunaan Akademis**

Hasil temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang berfokus pada strategi perencanaan program komunikasi internal dan budaya organisasi.

### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi saran dan acuan bagi perusahaan dalam menerapkan strategi perencanaan komunikasi internal sebagai salah satu upaya guna menanamkan budaya organisasi secara ekstensif terhadap para karyawan dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

### **1.5.3. Kegunaan Sosial**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para pembaca maupun perusahaan untuk meningkatkan kesadaran dan mempelajari betapa pentingnya sebuah budaya organisasi yang baik dapat dijadikan pedoman tidak hanya pada lingkungan pekerjaan saja, tetapi juga di dalam berbagai aspek kehidupan.

### **1.5.4. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat disempurnakan lebih lanjut pada penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Penelitian hanya berfokus pada strategi perencanaan program komunikasi internal yang dilakukan oleh PT XYZ dalam melakukan sosialisasi budaya AKHLAK BUMN.
2. Peneliti tidak dapat menjangkau seluruh unit kerja atau departemen yang ada sehingga informan atau narasumber dalam penelitian ini hanya terdiri dari perwakilan beberapa unit kerja saja.
3. Terdapat data-data yang dapat menunjang penelitian, tetapi data tersebut bersifat konfidensial sehingga tidak dapat dicantumkan dalam penelitian.