

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sebagai perusahaan yang telah beroperasi selama puluhan tahun, PT Len Industri tentu saja memiliki nilai-nilai utama atau *values* yang menjadi pedoman insan Len dalam menjalankan kegiatannya. Nilai-nilai utama yang menjadi budaya perusahaan PT Len Industri disebut dengan IICT PRO yang meliputi *Innovation* (Inovasi), *Integrity* (Integritas), *Customer Oriented* (Orientasi Pelanggan), *Teamwork* (Kerja sama), serta *Professionalism* (Profesionalisme).

Budaya biasanya bersifat mengakar dan cenderung resisten terhadap perubahan. Di sisi lain, Bate (dalam (Senior, 2020) berpendapat bahwa budaya dapat diubah, bahkan selalu berubah setiap saat dan permasalahannya adalah tingkat perubahan yang dapat dialami baik itu dalam jangka pendek maupun jangka panjang serta proses perubahannya. Budaya organisasi yang terdapat pada sebuah perusahaan juga tidak luput dari perubahan. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah penyelarasan nilai-nilai utama atau *core values* AKHLAK pada perusahaan-perusahaan yang berada dalam naungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara

Berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN Nomor: SE-7/MBUU/Q7/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, seluruh elemen yang berada di bawah naungan BUMN diwajibkan untuk memahami, mempraktekkan, dan melakukan penghayatan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN secara mendalam, teguh, dan penuh tanggung jawab sehingga dapat melahirkan perilaku keseharian yang membangun budaya kerja Badan Usaha Milik Negara. Adapun nilai yang dimaksud adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). (Menteri Badan Usaha Milik Negara RI, 2020)

PT Len Industri sebagai perusahaan yang berada di bawah naungan Kementerian BUMN memiliki kewajiban untuk menerapkan dan menjalankan budaya *core values* AKHLAK BUMN sebagai budaya organisasi sesuai dengan ketentuan yang tertera dalam Surat Edaran yang diterbitkan oleh Kementrian BUMN. Melalui keputusan direksi tentang Penetapan Visi, Misi, dan Nilai Budaya pada Juli 2020 PT Len Industri telah menetapkan AKHLAK sebagai Nilai budaya Perusahaan agar *core*

*values* BUMN menjadi landasan moral dan bertindak setiap insan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan, serta dalam rangka menentukan arah pengembangan perusahaan agar bisa berkompetisi di pasar global.

Adanya perubahan pada nilai budaya yang diterapkan dalam perusahaan tentu saja mempengaruhi beberapa aspek seperti Visi dan Misi, logo perusahaan. PT Len Industri sendiri mengalami pergantian logo perusahaan pada tanggal 17 Februari 2023 sebagai langkah strategis perusahaan untuk menunjukkan visi, misi, serta arah pertumbuhan perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa terdapat transformasi atau perubahan yang ingin ditunjukkan oleh perusahaan. Dalam hal ini, transformasi yang dialami oleh PT Len Industri merupakan pergantian *core values* atau nilai budaya perusahaan menjadi *core values* AKHLAK BUMN. (*Launching Logo Baru, PT Len Industri (Persero) Makin Siap Hadapi Perubahan Zaman*, n.d.)

Transformasi yang terjadi PT Len Industri tentu saja tidak terjadi begitu saja ataupun tanpa perencanaan yang baik. Perusahaan harus memiliki strategi yang efektif dan penuh kehati-hatian, terutama untuk mengkomunikasikan perubahan terhadap pihak-pihak yang terkait. Pengkomunikasian ini dapat dimulai dengan menjalankan komunikasi yang efektif terutama terkait internalisasi nilai budaya yang baru terhadap perangkat internal perusahaan. Tidak hanya itu, dalam pelaksanaan komunikasi internal tersebut, dibutuhkan juga keterlibatan baik atasan dan bawahan dalam proses transformasi budaya organisasi milik perusahaan.

PT Len Industri (Persero) merupakan perusahaan badan usaha milik negara Indonesia yang bergerak di bidang produksi peralatan elektronik. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1965 dan berpusat di Kota Bandung merupakan perusahaan yang memproduksi produk seperti sistem komando dan kendali, sistem komunikasi, sistem sensor, sistem kendali senjata, alat tempur elektronik, sistem pelatihan, sistem persinyalan perkeretapihan, serta panel surya (*Highlight PT Len Industri*, n.d.). PT Len Industri resmi ditunjuk sebagai induk *holding* BUMN Industri Pertahanan Indonesia, DEFEND ID, yang beranggotakan PT Pindad, PT Dahana, PT Dirgantara Indonesia, dan PT PAL Indonesia pada April 2022. (Uly & Ika, 2022)

DEFEND ID merupakan konsorsium yang terbentuk dari lima perusahaan Badan Usaha Milik Negara Indonesia di industri pertahanan. DEFEND ID memiliki tujuan untuk menjadi penggerak industri di Indonesia melalui kontribusi positif terhadap jalannya perekonomian negara. Gabungan lima badan usaha ini juga

terbentuk dengan visi mewujudkan industri pertahanan Indonesia yang mandiri, kompetitif, dan dapat bersaing di pasar global. DEFEND ID juga menargetkan untuk menjadi Top 50 Perusahaan Pertahanan Global di tahun 2024.

PT Len Industri yang dipercaya sebagai induk *holding* DEFEND ID telah melaksanakan beberapa agenda untuk memajukan industri pertahanan Indonesia dan perusahaan seperti keikutsertaannya pada pameran industri pertahanan terbesar se-Asia, Indo Defence Expo & Forum 2022 yang digelar pada 2 – 5 November 2022 di Jakarta. Dalam gelaran ini, PT Len Industri turut menghadirkan produk unggulan perusahaan berupa radar *Ground Controlled Interception* (GCI). Radar GCI merupakan hasil kerja sama PT Len Industri dengan perusahaan asal Perancis, Thales. Selain proyek Radar GCI, PT Len Industri juga terlibat dalam proyek LRT Jabodebek melalui anak perusahaan PT Len Railway System yang dipercaya oleh pemerintah pada sistem persinyalan kereta api. (*DEFEND ID: TRANSFORMASI TINGKATKAN KONTRIBUSI INDUSTRI PERTAHANAN KEPADA NEGARA*, n.d.)

Komunikasi Internal merupakan hal yang penting dalam menjaga hubungan harmonis antara perusahaan dan karyawan. Salah satu fungsi dari hubungan masyarakat adalah menjaga hubungan harmonis antara perusahaan dan publiknya yang juga mencakup karyawan. Maka dari itu, komunikasi internal adalah salah satu hal yang tak luput dari kegiatan komunikasi yang berjalan di sebuah organisasi atau perusahaan. Bentuk komunikasi yang digunakan pada PT Len Industri adalah *briefing* dan rapat, serta penggunaan media komunikasi internal seperti grup media sosial, poster yang terdapat di beberapa tempat dalam perusahaan, serta Majalah Inovator yang berupa majalah internal perusahaan.

Penelitian tentang transformasi budaya organisasi melalui komunikasi internal ini didasari dari kajian terdahulu yang dilakukan oleh (Rasyifah, 2022) yang berjudul “Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi AKHLAK di PT. Pegadaian” yang memiliki tujuan untuk mengetahui praktik komunikasi internal humas dalam mensosialisasikan budaya AKHLAK. Penelitian ini memberikan hasil bahwa komunikasi internal yang dilakukan oleh tim budaya kerja PT. Pegadaian menggunakan komunikasi vertikal dan horizontal yang efektif dalam melakukan sosialisasi budaya AKHLAK. Selain itu, terdapat praktik komunikasi internal berupa publikasi, *event*, berita, serta keterlibatan komunitas yang dilakukan oleh pihak humas.

Kemudian pada penelitian yang dilakukan oleh (Dewi, 2021) dengan judul “Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Pada Karyawan di PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto” menunjukkan hasil bahwa nilai budaya PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto sebelumnya adalah TRUST (Terpercaya, Responsif, Unggul, Sehat dan Terkemuka). Nilai-nilai tersebut bertransformasi menjadi AKHLAK yang diterapkan pada karyawan melalui proses sosialisasi yang dimulai dari tahap pemilihan calon karyawan hingga melibatkan karyawan perusahaan, dan melalui media sosial yang kemudian menjadi pedoman berperilaku sehari-hari karyawan PT. Jamkrindo. Dampak penerapan nilai budaya ini terlihat jelas dimana karyawan tidak hanya menjadi lebih semangat, tetapi juga lebih disiplin dan bertanggung jawab. Selain itu, hubungan baik antarkaryawan ataupun dengan atasan juga turut terjalin sehingga meningkatkan kepercayaan dan loyalitas mitra serta *stakeholder* PT. Jamkrindo Kantor Cabang Purwokerto. Hal ini pun hingga mampu menghantarkan perusahaan menjadi perusahaan dengan karyawan terproduktif dan pendapatan subrogasi di kantor wilayah Semarang.

Berdasarkan kedua penelitian tersebut yang menyatakan keberhasilan dua perusahaan berbeda dalam penerapan *core values* AKHLAK BUMN, maka perlu diadakan sebuah pengkajian mengenai implementasi *core values* AKHLAK serta transformasi budaya yang terjadi melalui komunikasi internal perusahaan terkait penerapan *core values* tersebut. Namun, belum terdapat penelitian mengenai implementasi *core values* AKHLAK ataupun transformasi budaya organisasi yang terdapat pada PT. Len Industri (Persero) sehingga peneliti memutuskan untuk memilih topik penelitian tersebut untuk mengetahui bagaimana transformasi budaya terjadi melalui komunikasi internal.

Berdasarkan uraian yang telah peneliti paparkan, maka peneliti ingin menyajikan sebuah penelitian yang berjudul “**Transformasi Budaya Perusahaan Melalui Komunikasi Internal PT Len Industri (Persero)**”. Riset ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang memperoleh data melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi terhadap pihak perusahaan yang terkait.

## 1.2 Fokus Penelitian

Berdasar pada latar belakang penelitian yang telah dipaparkan di atas, untuk membatasi permasalahan atau fokus pengkajian, maka penelitian ini akan berfokus

pada subjek penelitian yakni beberapa karyawan PT Len Industri yang melaksanakan kegiatan komunikasi internal dalam proses transformasi budaya atau pembentukan budaya organisasi yang baru untuk menerapkan *core values* AKHLAK BUMN.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari manajemen komunikasi internal perusahaan dalam proses transformasi budaya perusahaan PT Len Industri menjadi sesuai dengan nilai budaya AKHLAK BUMN. Sehingga hasil penelitian ini adalah untuk menunjukkan proses manajemen komunikasi meliputi perencanaan dan pengelolaan, serta bentuk komunikasi internal perusahaan dalam proses transformasi budaya perusahaan tersebut.

### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian tujuan penelitian yang dicapai, maka pertanyaan-pertanyaan berikut dapat disajikan sebagai pertanyaan penelitian:

1. Bagaimana manajemen komunikasi internal PT Len Industri terkait proses transformasi budaya perusahaan?

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dengan merujuk pada latar belakang dan tujuan penelitian yang akan dicapai, diharapkan bahwa hasil penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan baik dalam ranah teoretis maupun praktis bagi pihak yang memerlukan pemahaman secara mendalam mengenai topik riset ini.

#### **1.5.1 Manfaat Teoretis**

Dari segi teoretis, penelitian ini diupayakan dapat memberikan pemahaman yang mendalam dan rinci terkait proses transformasi budaya organisasi dan penyesuaiannya dari sebuah perusahaan. Selain itu, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai aspek komunikasi internal yang digunakan dalam sebuah perusahaan dimulai dari perencanaan, pengelolaan, hingga bentuk komunikasi dalam pelaksanaannya. Informasi yang terkumpul dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan untuk mengembangkan teori ataupun penelitian lanjutan mengenai komunikasi korporasi dan budaya organisasi.

### 1.5.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, temuan dan pembahasan pada riset ini dapat memberikan sebuah perspektif baru mengenai transformasi budaya organisasi melalui proses komunikasi korporasi internal. Dengan mengadopsi sudut pandang tersebut, semoga riset ini dapat berfungsi sebagai kontribusi serta bahan evaluasi bagi PT Len Industri mengenai komunikasi internal dan budaya organisasi milik perusahaan ataupun referensi bagi perusahaan lain dalam menyusun strategi komunikasi internal dan transformasi budaya perusahaan.

### 1.6 Waktu dan Periode Penelitian

Tabel 1.6.1 Waktu dan Periode Penelitian

No	Keterangan	2023			2024					
		10	11	12	1	2	3	4	5	6
1	Menentukan Topik Penelitian									
2	Menyusun Latar Belakang Penelitian									
3	Menyusun Bab I, II, dan III									
4	<i>Desk Evaluation</i>									
6	Pengumpulan Data									
7	Pengolahan dan Analisis Data									
8	Sidang Skripsi									

Sumber: Olahan Peneliti.