

Transformasi Budaya Perusahaan Melalui Komunikasi Internal PT Len Industri (Persero)

Atikah Putri Aristawidya¹, Lusy Mukhlisiana²

¹ Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, atikahputria@student.telkomuniversity.ac.id

² Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, lusymj@telkomuniversity.ac.id

Abstract

PT Len Industri (Persero) has undergone a transformation of value of organizational culture to align with AKHLAK. Consequently, the company must implement a change to its organizational culture. This research aims to examine the Internal communication management of PT Len Industri during the transformation process to align the company organizational culture with the AKHLAK values of BUMN. The research employs a descriptive method, utilizing data collection techniques such as interview, observation, and document studies. This research's findings indicate that the organizational culture transformation at PT Len Industri (Persero) began with aligning the existing cultural values with AKHLAK. Internal communication management was conducted by developing cultural programs as a medium for the organizational culture transformation. These programs included program design, awareness, understanding, buy-in, and ownership phases along with evaluations. These efforts were executed by the Human Capital Performance & Talent Management unit. However, the implementation of certain cultural program activities requires improvement such as disseminating information about their 'web-based seminar' and providing training to its change agents in each work unit.

Keywords-organization culture, transformation, internal communication, internal communication management

Abstrak

PT Len Industri (Persero) mengalami perubahan nilai budaya organisasi pada perusahaan menjadi AKHLAK sehingga perusahaan harus melakukan transformasi budaya organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari manajemen komunikasi internal perusahaan dalam proses transformasi budaya perusahaan PT Len Industri menjadi sesuai dengan nilai budaya AKHLAK BUMN. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan pengumpulan data wawancara, observasi, dan studi dokumen. Hasil dari penelitian ini adalah transformasi budaya organisasi yang dilakukan oleh PT Len Industri (Persero) diawali dengan penyelarasan antara nilai budaya yang lama dan AKHLAK dan manajemen komunikasi internal dilakukan dengan menyusun program budaya sebagai media transformasi budaya organisasi yang terdiri atas perancangan program, program *awareness, understanding, buy in,* dan *ownership*, serta evaluasi. Kedua hal tersebut dilakukan oleh unit Human Capital Performance & Talent Management. Akan tetapi, pelaksanaan dari beberapa kegiatan dari program budaya harus ditingkatkan seperti penyebaran informasi mengenai pelaksanaan webinar dan pemberian pembekalan kepada *change agent* di masing-masing unit kerja.

Kata Kunci-budaya organisasi, transformasi, komunikasi internal, manajemen komunikasi internal

I. PENDAHULUAN

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).

PT Len Industri (Persero) 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 Kementerian 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.

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 sehingga dibutuhkan manajemen komunikasi yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti ingin menyajikan sebuah penelitian yang dilakukan dengan pendekatan kualitatif yang memperoleh data melalui wawancara, observasi, serta dokumentasi terhadap pihak perusahaan yang terkait. 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.

II. TINJAUAN LITERATUR.

A. Teori Kultural Organisasi (Pace & Faules, 2013)

Teori Kultural Organisasi diperkenalkan oleh R. Wayne Pace & Don F. Faules yang menyatakan bahwa interaksi yang terjadi antara beberapa individu selama waktu tertentu akan membangun sebuah budaya. Tiap budaya yang ada menumbuhkan harapan atau ekspektasi baik dengan bentuk tertulis ataupun yang tidak mengenai tindakan (mencakup aturan dan norma) yang mempengaruhi anggota budaya tersebut. Anggota budaya tersebut tidak hanya berada di bawah pengaruh budaya tersebut melainkan turut menciptakan budaya itu sendiri. (Pace & Faules, 2013)

Perspektif teori ini memandang budaya organisasi sebagai konstruksi pemahaman yang bersifat simbolis, memungkinkan orang-orang untuk memahami berbagai fenomena. Orang-orang tersebut menciptakan budaya dan memahaminya melalui interaksi. Organisasi di sini dipandang sebagai perwujudan perilaku simbolis yang eksistensinya berkaitan erat dengan pembentukan makna bersama dan penafsiran yang timbul melalui interaksi.

Teori Kultural Organisasi pada penelitian ini digunakan untuk mengkaji bagaimana sebuah budaya pada organisasi terbentuk melalui kegiatan komunikasi internal yang berlangsung. Dalam kajian ini, Teori Kultural Organisasi digunakan untuk mengkaji bagaimana kegiatan komunikasi internal PT Len Industri mencakup perencanaan, pengelolaan, serta proses komunikasi dapat membentuk sebuah budaya organisasi yang baru melalui penerapan nilai-nilai budaya AKHLAK BUMN.

B. Teori Manajemen Perubahan

Perubahan erat kaitannya dengan proses penciptaan kembali. Kurt Lewin (dalam Wibowo, 2018) menyatakan sebuah model teori perubahan terencana yang terdiri atas tiga tahapan yang menjelaskan inisiasi, pengelolaan, dan stabilisasi proses perubahan yang terdiri atas (1) *Unfreezing*, tahapan pencairan untuk mengatasi resistensi individu dan konformitas kelompok yang ada dalam suatu organisasi. Tujuan dari tahapan ini adalah untuk membangkitkan motivasi atas perubahan dimana masing-masing individu yang terlibat dapat merubah perilaku dan sikap mereka sesuai dengan yang diinginkan oleh manajemen. (2) *Movement*, setiap individu atau unit dalam organisasi menerima informasi, model perilaku, ataupun sudut pandang yang baru dengan tujuan untuk membantu anggota organisasi untuk mempelajari konsep atau sudut pandang baru. (3) *Refreezing*, tahapan ini adalah tahapan dimana perubahan yang telah terjadi pada organisasi telah distabilkan dengan mengintegrasikan perubahan perilaku dan sikap ke dalam keseharian dan kebiasaan anggota organisasi termasuk menyusun kebijakan, program, ataupun rencana kerja.

C. Komunikasi Organisasi

Pace dan Faules (2013) mengatakan bahwa terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi dengan konteks komunikasi yakni penyusunan atau pertunjukan pesan dan penafsiran pesan. Perihal tersebut, komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai alur penciptaan dan penafsiran pesan pada antar unit komunikasi dalam ruang lingkup organisasi. Komunikasi organisasi dapat dianggap sebagai proses di mana makna terbentuk lewat interaksi yang menciptakan organisasi itu sendiri. Proses interaksi tersebut tidak hanya sekadar mencerminkan organisasi; sebaliknya, ia merupakan inti dari organisasi yang dimaksud. Dengan demikian, komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi melalui transaksi dan pemberian makna oleh mereka yang terlibat dalam proses yang sedang berlangsung

D. Komunikasi Internal

Komunikasi internal dalam suatu organisasi memiliki peran yang penting dalam menjalankan organisasi khususnya untuk mendukung interaksi yang terjadi antara anggota sebuah organisasi. Sukoco (2007) mendeskripsikan komunikasi internal sebagai bentuk pertukaran informasi dan ide dalam suatu organisasi. Komunikasi internal terbagi menjadi dua dimensi yakni Komunikasi Vertikal, yang terdiri dari komunikasi ke bawah & komunikasi ke atas, serta Komunikasi Horizontal, komunikasi antar rekan sejawat.

Komunikasi vertikal ke bawah merupakan komunikasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan. Bentuk komunikasi ke bawah meliputi instruksi, petunjuk & informasi, penilaian, evaluasi, teguran, serta pujian. Sementara itu, komunikasi vertikal ke atas merupakan proses komunikasi dimana alur informasi bergerak dari tingkatan yang lebih rendah ke tingkatan lebih tinggi. Bentuk komunikasi ke atas mencakup laporan, keluhan, pendapat atau usulan, kritik, serta saran. Komunikasi Horizontal merupakan pertukaran informasi antar rekan sejawat pada satu unit kerja dengan tingkatan yang sama mencakup kerja sama, konsultasi, rapat kerja, kritik & saran, serta pemberian motivasi. (Pace & Faules, 2013)

E. Manajemen Komunikasi

Manajemen komunikasi dapat dipahami sebagai proses koordinasi interpretasi atau pengertian yang dibangun melalui interaksi antar manusia. Irwin (1994) juga menambahkan bahwa rangkaian manajemen komunikasi dan aktivitas komunikasi korporat tidak dipisahkan karena keduanya merupakan aplikasi dari fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen yang dapat diterapkan dalam manajemen komunikasi mencakup Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Penggiatan (*Actuating*), serta Pengawasan (*Controlling*) (Soedarsono, 2009).

F. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian proses pembentukan pemahaman yang tidak hanya membentuk realitas organisasi, tetapi juga memberi makna pada keanggotaannya. Budaya organisasi tidak muncul secara spontan, melainkan harus melewati proses konstruksi dan makna yang tercipta harus diaktualisasi kembali lewat interaksi antar anggota. (Pace & Faules, 2013)

Schein & Schein (2017) menyatakan terdapat tiga tingkatan yang saling berhubungan tentang bagaimana budaya dalam suatu organisasi dapat terbentuk yang mencakup Artefak, Nilai-nilai, dan Asumsi Dasar.

G. AKHLAK

AKHLAK BUMN merupakan sebuah *core values* atau nilai-nilai utama yang wajib diimplementasikan dan dijadikan pedoman oleh setiap anggota perusahaan yang berada di bawah Kementerian Badan Usaha Milik Negara sebagai simbol perubahan atau transformasi dari BUMN. Nilai budaya ini merupakan panduan perilaku yang wajib diimplementasi ke dalam budaya organisasi. Nilai budaya ini terdiri atas nilai Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. (Menteri Badan Usaha Milik Negara RI, 2020)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan paradigma interpretif. Paradigma interpretif merupakan cara pandang yang menggap bahwa kebenaran diperoleh dari proses pemaknaan yang menyeluruh dan induktif. Newman menyatakan bahwa interpretif adalah sistem sosial yang memaknai perilaku secara langsung mengobservasi. (Djamba & Neuman, 2002)

Dalam hal ini peneliti akan mengkaji data-data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi dokumentasi untuk mengetahui dan memahami perencanaan, pengelolaan, serta bentuk komunikasi internal yang digunakan dalam konteks transformasi budaya organisasi pada perusahaan PT. Len Industri.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan penemuan yang tidak dapat diperoleh dengan prosedur statistik serta memperdalam penelitian dari fenomena atau lingkungan sosial yang mencakup partisipan, peristiwa, lokasi, dan waktu (Ghony & Almanshur, 2012).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Budaya Organisasi

Perubahan nilai budaya IICT Pro menjadi AKHLAK ini tidak memberikan perubahan yang signifikan pada PT Len Industri sebab nilai-nilai yang terdapat pada budaya IICT Pro memiliki beberapa kesamaan dengan AKHLAK. Meski begitu, PT Len Industri (Persero) tetap melakukan penyesuaian nilai budaya organisasi IICT Pro menjadi AKHLAK. Hasil penyesuaian nilai budaya tersebut kemudian disusun menjadi Panduan Perilaku AKHLAK yang diadopsi menjadi budaya organisasi pada perusahaan.

Penyesuaian ini telah memenuhi tiga tingkatan budaya dalam suatu organisasi atau perusahaan menurut Schein & Schein (2017) yang mencakup:

1. Artefak

Terdapat totem AKHLAK dan penjelasan mengenai nilai-nilai AKHLAK ataupun contoh perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai AKHLAK berupa poster dan *flyer* pada lingkungan perusahaan. Totem, poster, dan *flyer* yang terdapat pada area perusahaan merupakan bentuk Artefak Berwujud atau *tangible* dalam budaya organisasi PT Len Industri. Selain yang berwujud, Artefak Tak Berwujud juga ada pada ruang lingkup perusahaan. Artefak *intangible* ini berupa Salam Akhlak dan beberapa kegiatan wajib yang ada pada program kebudayaan PT Len Industri. Keberadaan totem, poster, salam, serta program kebudayaan ini lah yang menjadi salah satu penyebab mengapa penyampaian nilai-nilai AKHLAK dapat dipahami oleh karyawan Len.

2. Nilai-nilai

Panduan perilaku AKHLAK yang telah disusun oleh unit *human capital* merupakan hasil penyesuaian dari nilai IICT Pro yang turut dijelaskan pada kegiatan sosialisasi budaya yang kemudian menjadi dasar dan pedoman perilaku karyawan.

3. Asumsi dasar

Pedoman perilaku tersebut menjadi acuan tim budaya dalam menyusun program budaya dan mengarahkan karyawan dalam melakukan komunikasi internal ataupun eksternal pada lingkungan perusahaan. Pedoman ini lah yang telah menjadi inti dari budaya organisasi yang diyakini oleh setiap insan Len.

Transformasi atau perubahan yang dilakukan oleh PT Len Industri (Persero) pada budaya organisasi milik perusahaan tidak terjadi secara instan seperti yang peneliti jabarkan sebelumnya. Terdapat beberapa proses termasuk penyesuaian, penyusunan program budaya, hingga pengimplementasian nilai AKHLAK di ruang lingkup perusahaan. Transformasi ini dapat dijelaskan melalui tiga tahapan manajemen perubahan menurut Lewin (dalam Wibowo, 2018) sebagaimana berikut:

1. *Unfreezing*

Pada tahapan ini, PT Len Industri melakukan proses *thawing* atau pencairan terhadap nilai-nilai budaya IICT Pro yang telah diterapkan sebelum diterbitkannya Surat Edaran Menteri BUMN mengenai *core values* AKHLAK. Upaya yang dilakukan pihak manajemen perusahaan sebagai langkah pertama adalah melakukan penyesuaian antara nilai IICT Pro terhadap AKHLAK BUMN. Hasil penyesuaian tersebut kemudian diubah menjadi pedoman perilaku.

Upaya PT Len Industri terhadap resistensi individu atau unit terhadap nilai budaya AKHLAK ini dilakukan dalam bentuk pelaksanaan kegiatan *leaders talk* dimana para pemimpin perusahaan yang tergabung dalam konsorsium industri pertahanan, DEFEND ID, memaparkan penjelasan mengenai masing-masing nilai AKHLAK kepada seluruh karyawan perusahaan *holding*. Sementara itu, perusahaan memastikan bahwa individu atau unit dalam perusahaan siap untuk membuka diri dengan mengadakan kegiatan *millennials talk* sebagai upaya komunikasi ke atas, kepada

para pemimpin, agar mampu memahami keinginan dari karyawan, serta menyusun kebijakan atau program yang sesuai dengan mereka.

Tidak hanya upaya tersebut, pada tahapan ini PT Len Industri juga mengerahkan unit *Human Capital* untuk menyusun program kebudayaan yang nantinya akan diterapkan pada kedua tahapan selanjutnya. Penyebaran kesadaran akan nilai-nilai budaya AKHLAK juga dilakukan secara perlahan pada tahapan ini melalui kegiatan-kegiatan seperti seminar, olahraga bersama, hingga diskusi seperti *Monday Morning Coffee* dan *Friday Afternoon Tea*.

2. *Movement*

Pada tahapan ini, program kebudayaan yang telah disusun dan direncanakan oleh unit *Human Capital* mulai dilaksanakan. Perilaku-perilaku baru yang siap untuk diimplementasikan mulai diperkenalkan kepada para karyawan. Perkenalan ini dilakukan dengan cara pelaksanaan sosialisasi AKHLAK oleh unit *Human Capital*, penyebaran *flyer* mengenai AKHLAK, serta pemasangan totem dan poster di lingkungan perusahaan.

Penunjukan dan pembekalan kepada para *change agent* dari berbagai unit juga dilakukan guna menjembatani komunikasi internal antara unit *human capital* dan setiap unit di perusahaan dalam melakukan transformasi budaya organisasi. Setiap kegiatan yang dilakukan pada lingkungan perusahaan baik itu program kebudayaan ataupun di luar dari program tersebut juga diawali dengan pemutaran video AKHLAK.

Program kebudayaan yang telah disusun pun dilakukan pada tahapan ini. Program-program dengan tujuan mengenalkan nilai AKHLAK, membangun pemahaman, pengimplementasian nilai budaya terhadap kebijakan, proyek, ataupun kegiatan yang ada, serta pengukuran atas implementasi tersebut dilakukan pada tahapan ini.

3. *Refreezing*

Nilai-nilai AKHLAK yang telah diimplementasikan pada kebijakan, program, serta kegiatan yang ada pada ruang lingkup perusahaan pun terus dijadikan pedoman oleh setiap Insan Len. Pedoman perilaku yang merupakan hasil dari penyesuaian nilai IICT Pro dan AKHLAK juga tetap menjadi petunjuk strategis bagi para karyawan PT Len Industri. Pembekuan ulang nilai-nilai AKHLAK menjadi budaya organisasi perusahaan ini dilakukan dengan terus melaksanakan program budaya yang telah disusun dan fokus dalam pengoptimalan *change agent* pada masing-masing unit untuk melakukan komunikasi internal pada lingkungan perusahaan.

B. Komunikasi Internal Organisasi

Komunikasi organisasi yang berjalan pada lingkungan perusahaan merupakan salah satu media transformasi yang dapat digunakan pada perusahaan. Dalam kasus PT Len Industri, komunikasi organisasi khususnya komunikasi internal ini menjadi media transformasi budaya organisasi perusahaan menjadi AKHLAK BUMN

Interaksi dan komunikasi internal yang berlangsung pada lingkungan perusahaan mencakup komunikasi antara *leaders* dan karyawan *millennial*, unit *human capital* dengan karyawan lainnya melalui program budaya, atau bahkan *change agent* dengan rekan unit kerja mereka masing-masing adalah bentuk upaya transformasi budaya organisasi pada PT Len Industri.

Komunikasi internal yang berjalan ini memberikan wadah kepada tim budaya, dalam hal ini unit *human capital* ataupun pihak manajemen untuk melakukan internalisasi dan transformasi budaya organisasi melalui pertukaran informasi dan ide antara tim budaya dan pimpinan melalui kegiatan-kegiatan seperti *leaders talk* dan *millennial talk*, *Monday Morning Coffee* dan *Friday Afternoon Tea*, ataupun lomba-lomba dalam program budaya seperti lomba keluarga, lomba 5R, serta lomba inovasi.

Pelaksanaan komunikasi internal sebagai media transformasi budaya organisasi memang cukup berpengaruh, tetapi pembekalan yang kurang konsisten terhadap *change agent* dan kurangnya penyebaran informasi mengenai kegiatan webinar ataupun seminar, serta beberapa yang sifatnya tidak wajib untuk diikuti sehingga karyawan lebih memprioritaskan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Meski begitu, program-program olahraga dan seni seperti kegiatan olahraga bersama yang rutin dilaksanakan adalah program yang memiliki tingkat antusiasme yang tinggi bersama dengan kegiatan *Monday Morning Coffee* ataupun *Friday Afternoon Tea* sehingga dapat dimanfaatkan sebagai media dalam melakukan transformasi budaya organisasi

C. Manajemen Komunikasi Internal

Komunikasi internal melalui program budaya yang disusun oleh unit *human capital* bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai budaya AKHLAK agar proses transformasi budaya organisasi dapat berubah. Program-program ini disusun melalui beberapa tahapan yang dimulai dari Perencanaan, Pengorganisasian, Pengerjaan, Pengawasan

Pada tahapan perencanaan, program kebudayaan ini dimulai dengan analisa hasil survey kepuasan karyawan dan *AKHLAK Cultural Health Index*. Hasil analisa survey tersebut kemudian dirubah menjadi target atau tujuan yang nantinya akan dijabarkan dalam bentuk *Key Performance Index* menurut informan kunci yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, program budaya yang disusun oleh unit *human capital* merupakan upaya dalam mencapai target tersebut.

Setelah melewati perencanaan, program-program tersebut diserahkan kepada para penanggung jawab dari masing-masing program untuk menyusun siapa-siapa yang terlibat di dalamnya. Termasuk dengan menentukan perwakilan dari semua unit kerja dalam bentuk *change agent*. *Change agent* inilah yang mengambil peran dalam transformasi budaya dengan menjadi contoh atau teladan bagi karyawan lainnya tentang bagaimana berperilaku sesuai dengan nilai budaya AKHLAK.

Pengerjaan atau pelaksanaan program budaya ini berlangsung sepanjang tahun dengan maksud yang berbeda bergantung pada kategori program budaya tersebut yang meliputi membentuk kesadaran (*awareness*), meningkatkan pemahaman (*understanding*), pengimplementasian (*buy in*), dan mengukur sampai dimana nilai-nilai dari budaya AKHLAK sudah dimiliki oleh perusahaan (*ownership*).

Pengawasan yang dilakukan oleh tim budaya dalam proses transformasi budaya ini dilakukan dengan meninjau sudah seberapa banyak KPI yang telah terpenuhi. Peranan *change agent* juga mengambil porsi dalam pengawasan ini dimana para *change agent* ini bertindak sebagai pihak yang memotivasi karyawan di unit mereka agar mengikuti kegiatan yang berkaitan dengan transformasi budaya. Selain itu, keluhan dan masukan akan program budaya tersebut juga dapat disampaikan pada survey kepuasan karyawan dan ACHI ataupun disampaikan langsung kepada unit *human capital* baik melalui *email* atau secara tatap muka.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada Pt Len Industri yang bertujuan untuk mempelajari manajemen komunikasi internal perusahaan dalam proses transformasi budaya organisasi dari perusahaan, dapat disimpulkan bahwa:

Transformasi yang dilakukan oleh PT Len Industri terjadi melalui tiga tahapan perubahan yakni *Unfreeze, Movement*, serta *Refreezing*. Langkah awal yang diambil oleh perusahaan setelah ditetapkan AKHLAK sebagai nilai budaya organisasi pada perusahaan, unit *human capital* melakukan penyesuaian antara nilai IICT Pro yang dianut oleh PT Len Industri sebelumnya menjadi AKHLAK. Penyesuaian ini dilakukan dengan menyesuaikan kata kunci serta panduan perilaku antara kedua nilai tersebut. Manajemen komunikasi internal yang ada dalam proses transformasi ini dilakukan dengan merancang program budaya yang melibatkan seluruh karyawan pada PT Len Industri. Program budaya ini dimulai dari perencanaan yang mencakup analisis hasil survey kepuasan dan *AKHLAK Cultural Health Index* dan perancangan program, program *awareness, understanding, buy in*, serta *ownership*, dan evaluasi. Akan tetapi, beberapa program budaya seperti webinar dan pembekalan kepada para *change agent* belum dapat dikatakan efektif dalam proses transformasi ini. Namun, kegiatan rutin setiap pekan seperti *Monday Morning Coffee, Friday Afternoon Tea*, serta kegiatan olahraga bersama jauh lebih efektif dalam membangun pemahaman mengenai nilai-nilai budaya organisasi yang baru.

B. Saran

Adapun saran yang dapat diberikan untuk perbaikan dan pengembangan manajemen komunikasi internal terkait transformasi budaya organisasi pada PT Len Industri (Persero) sebagai berikut:

1. Saran Akademis

Penelitian ini memiliki keterbatasan sumber informasi mengenai efektivitas komunikasi internal terkait transformasi budaya organisasi pada perusahaan sehingga masih dibutuhkan penelitian lanjutan mengenai hal tersebut. Untuk itu, peneliti merekomendasikan agar penelitian ini dilakukan kembali di masa yang akan datang dengan pendekatan kuantitatif agar dapat mengukur efektivitas dari komunikasi internal yang dilakukan.

2. Saran Praktis

- a. Pentingnya peran dari *change agent* dalam proses transformasi budaya organisasi pada perusahaan kurang mendapatkan pembekalan secara konsisten, diharapkan pemberian pembekalan ini harus diberikan secara konsisten dan lebih ditekankan lagi mengenai peranan *change agent* pada unit kerja masing-masing.
- b. Kurangnya informasi dan tidak diwajibkannya beberapa program kebudayaan sehingga tidak semua karyawan dapat mengikuti kegiatan tersebut, nampaknya program tersebut harus lebih diperhatikan mengenai pelaksanaan dan penyebaran informasinya.

REFERENSI

Sumber Buku

- Ghony, M. ., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar-ruzz Media.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Deddy Mulyana, Terjemahan)*. Rosdakarya.
- Schein, E. H., & Schein, P. . (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Editio). Wiley.
- Soedarsono, D. K. (2009). *Sistem Manajemen Komunikasi: Teori, Model dan Aplikasi*. Simbiosis Rekatama Media.
- Sukoco, B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Erlangga.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Perubahan* (Edisi ke-3). Rajagrafindo Persada.

Sumber Jurnal

- Djamba, Y. K., & Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Ghony, M. ., & Almanshur, F. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Ar-ruzz Media.
- Menteri Badan Usaha Milik Negara RI. (2020). Se-7/Mbu/07/2020. *Jaringan Dokumentasi Dan Informasi Hukum Kementerian BUMN*, 13, 1–3. <https://jdih.bumn.go.id/unduh/SE-7/MBU/07/2020.pdf>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2013). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Deddy Mulyana, Terjemahan)*. Rosdakarya.
- Schein, E. H., & Schein, P. . (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th Editio). Wiley.
- Soedarsono, D. K. (2009). *Sistem Manajemen Komunikasi: Teori, Model dan Aplikasi*. Simbiosis Rekatama Media.
- Sukoco, B. M. (2007). *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Erlangga.
- Wibowo. (2018). *Manajemen Perubahan* (3rd ed.). Rajagrafindo Persada.