

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Semua organisasi mengembangkan sistem cara perilaku dan nilai yang menentukan kebiasaan mereka. Hal inilah yang kemudian disebut dengan budaya. Budaya organisasi memegang peranan penting dalam keberhasilan suatu organisasi, bagi karyawan bekerja di lingkungan yang bermanfaat dapat menumbuhkan peluang untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi (Molenaar dkk, 2002). Organisasi dengan budaya yang kuat dapat mencapai laba empat kali lipat, kualitas kerja karyawan hingga tujuh kali lipat, dan laba bersih mencapai tujuh kali lipat atau lebih (Kotter dan Heskett, 1992). Bahkan, menurut studi terdahulu yang dilakukan oleh Deloitte (2012) memaparkan adanya kontribusi yang substansial dari budaya organisasi pada karyawan yang merasa bahagia juga dihargai di tempat kerja mereka. Disisi lain, pada organisasi dengan budaya yang lemah dapat terlihat adanya penurunan nilai aset hingga mencapai seratus persen serta *turnover* karyawan mencapai setengah dari total karyawan hanya dalam waktu tiga tahun (Ware dkk, 2008). Mengacu pada hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa kehadiran budaya organisasi sebagai kunci dalam kemajuan organisasi sebab dapat mengarahkan perilaku pada karyawan yang dapat mendukung kesuksesan bisnis.

Lebih lanjut, Kohll (2018) juga menyebutkan bahwa budaya organisasi memiliki beberapa manfaat, seperti menarik calon karyawan potensial, menumbuhkan loyalitas karyawan, membentuk kepuasan kerja, interaksi sosial antar tim lebih kuat, membangun semangat kerja karyawan, meminimalkan stres kerja, dan membangun motivasi karyawan. Adapun untuk dapat merasakan manfaat dari budaya, dalam hal ini, implementasi budaya tidak akan berjalan tanpa adanya peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang sangat penting dalam mencapai visi dan misi perusahaan sebab budaya organisasi yang diterapkan berkontribusi untuk membantu mengarahkan perilaku dan pandangan karyawan dalam tiap aktivitasnya (Priyanka, 2015).

PT. Pegadaian merupakan bagian dari anak perusahaan Bank Rakyat Indonesia (BRI) Group yang bergerak di bidang *Financial Services* yang meminjamkan uang dengan menerima barang/aset dari peminjamnya sebagai jaminan. Umumnya barang-barang seperti perhiasan (emas) atau barang-barang rumah tangga (elektronik, sertifikat rumah, dan lain-lain) dijadikan sebagai

jaminan. Pegadaian juga didirikan agar tersedianya pinjaman yang mudah dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat.

Dikutip dari hasil wawancara dengan Kepala Departemen *Employee Engagement* dan Evaluasi Budaya, Bapak Widi Sunardi memaparkan Pegadaian sedang melakukan transformasi dengan menargetkan dua hal yaitu pada area digital dan area budaya. Melalui strategi memperluas cakupan pelayanan, jumlah produk yang tersedia di masyarakat, dan mempercepat proses pelayanan melalui digital, yang tentunya digitalisasi ini membutuhkan perubahan perilaku baik dari segi pelanggan dan bisnis/internal melalui pengimplementasian budaya (Agustiyanti, 2018).

Berdasarkan Laporan Tahunan Pegadaian (2020), adapun budaya organisasi yang dihayati dan diimplementasikan kepada seluruh insan Pegadaian dalam rangka mendukung visi dan misi perusahaan menjadi “*The Most Valuable Financial Company in Indonesia*” yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Lebih lanjut dikutip dari Laporan Tahunan Pegadaian (2020), budaya tersebut ditetapkan juga untuk mendukung prioritas Kementerian Badan Usaha Milik Negara (KBUMN) yang memerlukan suatu *core values* sebagai fondasi dari Arsitektur *Human Capital* BUMN guna melangsungkan transformasi dari sisi SDM serta sebagai dasar dan perekat seluruh BUMN. Lebih lanjut, selaras dengan pandangan Robbins (2002) bahwasanya budaya organisasi mengacu pada kaidah pemahaman bersama antar anggota organisasi yang menjadi pembeda antar organisasi satu dan lainnya.

Adanya transformasi budaya tersebut kemudian berhasil diterapkan yang didukung dengan penerapan teknologi tepat, dan terbukti strategi ini berjalan efektif sehingga pada April 2021 Pegadaian mendapatkan peringkat MATANG dari Kementerian Perindustrian berdasarkan peringkat INDI 4.0 (Pegadaian, 2021). Tak hanya itu, suksesnya penerapan budaya organisasi di Pegadaian dibuktikan dengan terpilihnya Pegadaian dalam penghargaan yang diselenggarakan oleh HR Asia Media sebagai *Best Companies to Work for in Asia* selama tiga tahun berturut-turut yaitu pada tahun 2019-2021 yang secara konsisten mendapatkan rekognisi atas upaya implementasi budaya dibandingkan dengan BUMN lainnya yang juga menerapkan budaya organisasi yang sama.

Nama	Tahun		
	2019	2020	2021
PT. Kimia Farma	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PT. Telkom Indonesia Tbk	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PT. Angkasa Pura I	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>PT. Pegadaian</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PT. Bank Mandiri Tbk	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PT. Perkebunan Nusantara IV	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PT. Perusahaan Gas Negara	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
PT. Semen Indonesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gambar 1.1. 1 Pemenang *HR Asia Media*  
 Sumber : HR Asia Media (Olahan Peneliti)

*Best Companies to Work for in Asia Awards* merupakan sebuah acara penghargaan dan pengakuan bagi perusahaan yang diidentifikasi oleh karyawan mereka sebagai salah satu perusahaan pilihan di Asia yang terjamin oleh karyawan nya sebagai perusahaan terbaik untuk bekerja, dengan klaim perusahaan sebagai praktik SDM terbaik yang salah satunya mengindikasikan kualitas budaya perusahaan yang sangat baik (HR Asia Media, 2021). Serta dalam wawancara dengan Bapak Widi menyebutkan, Pegadaian juga mendapatkan penghargaan dari AKHLAK Award pada tahun 2021 yang merupakan ajang apresiasi bagi BUMN yang sukses mengimplementasikan AKHLAK sebagai budaya organisasi dengan menduduki posisi *runner up* dari kategori Loyal. Hal ini juga didukung oleh data internal Pegadaian dalam menilai pengaplikasian AKHLAK berdasarkan AKHLAK *Culture Health Index* dengan skor 4,2 atau 80. Hal ini menarik sebab pencapaian tersebut didapatkan tepat setelah Pegadaian melakukan transformasi budaya setelah lebih dari 15 tahun menggunakan budaya INTAN serta mengingat jumlah karyawan di Pegadaian yang mencapai 31.098 orang yang tersebar di kantor wilayah, kantor cabang, dan outlet di Indonesia (Wareza, 2021). Hal ini juga didukung dengan adanya studi terdahulu yang dilakukan oleh Hutapea (2015) pada budaya INTAN yang mengemukakan bahwa Pegadaian gagal dalam menerapkan budaya di sebagian besar karyawannya. Lebih lanjut, pada penelitian ini dapat menunjukkan adanya kebaruan dalam melihat sisi praktik yang dilakukan oleh humas Pegadaian dalam mensosialisasikan budaya nya yaitu AKHLAK.

Adapun pencapaian terhadap penerapan budaya organisasi tersebut sebagai bentuk aktualisasi nyata dari visi dan misi yang diusung Pegadaian dalam menjalani transformasi bisnis ke arah digital yang mana melibatkan perubahan perilaku internalnya melalui pengimplementasian budaya. Tak butuh waktu lama proses mewujudkan transformasi tersebut membuahkan hasil dengan dinobatkannya Pegadaian sebagai pemenang kategori *The Best Innovation and Business*

*Transformation* dalam program “Indonesia Best Business Transformation 2019” yang diselenggarakan oleh majalah BusinessNews Indonesia serta apresiasi terhadap kesuksesan PT. Pegadaian sebagai BUMN dalam melakukan *Business Transformation for Excellence Performance*, dari mulai menangani budaya kerja, SDM, produk, layanan, hingga proses bisnis (Pegadaian, 2019). Serta pada tahun 2021 Pegadaian kembali memenangkan penghargaan “Indonesia Best Business Transformation 2021” yang menandai keberhasilannya menerapkan transformasi bisnis digital. Selanjutnya pada tahun 2020, Pegadaian mendapatkan penghargaan dari Majalah ItWorks berkat kolaborasi dan dukungan oleh beberapa Asosiasi dan Perusahaan Konsultan TI TELCO/Digital, pada kategori “TOP Digital Implementation Award 2020, TOP Leader in Digital Implementation 2020, TOP CIO on Digital Implementation 2020, dan TOP Digital Transformation Readiness 2020” (Sofuroh, 2020).

Mengacu pada hal tersebut, pencapaian atas transformasi ini tentunya memerlukan komunikasi yang baik antara karyawan Pegadaian khususnya pada internalisasi budaya dalam mengarahkan perilaku SDM sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah (2014) bahwa dalam proses internalisasi budaya organisasi diperlukan adanya peranan komunikasi internal.

Menurut survei nasional yang dilakukan terhadap lebih dari 5.000 karyawan di Amerika Serikat mengungkapkan bahwa catatan besar dari karyawan kepada perusahaan adalah manajemen tidak mendorong upaya komunikasi efektif diantara *top-down* maupun *down-top*, padahal sejatinya komunikasi internal yang baik merupakan aspek penting yang melibatkan kesuksesan perusahaan (Argenti, 2010). Pola komunikasi internal yang baik adalah sarana yang diperlukan untuk proses sinkronisasi, mobilisasi, serta menyelaraskan semua sumber yang tersedia sehingga dapat menumbuhkan kinerja SDM (Arni, 2009). Lebih lanjut, menurut Argenti (2010) komunikasi internal yang baik membutuhkan keterlibatan bawahan dan atasan dalam mengkomunikasikan ide, batasan, dan pendapat sebab proses ini membentuk budaya organisasi yang terkait secara fungsional. Melalui sistem komunikasi internal yang efektif kemudian dapat menciptakan dialog di perusahaan dan menumbuhkan rasa partisipasi karyawan (Brahmasri dan Suprayetno, 2008).

Adapun komunikasi internal di kebanyakan perusahaan menjadi fungsi peran hubungan masyarakat (humas). Salah satu fungsi humas adalah untuk mendukung manajemen dalam membangun reputasi perusahaan melalui berbagai kegiatan untuk mencapai visi dan misi perusahaan, terutama dalam komunikasi internal (Setyanto dan Anggarina, 2017). Pada hal ini,

humas dapat mengkomunikasikan hingga mensosialisasikan nilai-nilai budaya AKHLAK melalui komunikasi internal yang baik sehingga kemudian budaya dapat menjadi pedoman perilaku insan Pegadaian di seluruh Indonesia.

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menetapkan PT. Pegadaian sebagai subjek penelitian dikarenakan atas dasar pencapaian yang didapatkan juga suksesnya penerapan budaya organisasi sehingga dapat tercapainya visi dan misi perusahaan pada transformasi bisnis yang dilakukan. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mendalami lebih jauh mengenai fenomena ini sehingga mengambil penelitian dengan judul **“Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi AKHLAK di PT. Pegadaian.”**

## **1.2 Fokus Penelitian**

Atas dasar latar belakang penelitian yang diuraikan diatas, dalam prosesnya agar lebih spesifik, terarah, serta dapat membatasi permasalahan atau fokus yang akan diteliti maka penelitian ini akan mengambil studi pada salah satu perusahaan yaitu PT. Pegadaian.

Pada riset ini akan berfokus pada subjek penelitian yang akan melibatkan beberapa karyawan Pegadaian yang terlibat langsung dan/atau berada di bagian divisi budaya kerja yang berperan dalam terjalannya upaya inisiatif atas sosialisasi budaya organisasi serta beberapa karyawan yang berada di luar divisi budaya kerja sebagai informan pendukung.

## **1.3 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti merumuskan masalah yaitu “Bagaimana praktik komunikasi internal humas dalam mensosialisasikan budaya organisasi AKHLAK di Pegadaian?”

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pratik komunikasi internal humas dalam mensosialisasikan budaya organisasi AKHLAK di Pegadaian.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun pada penelitian ini terbagi menjadi manfaat praktis dan teoritis yang diuraikan sebagai berikut:

- a) Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan gambaran tentang Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi.
- 2) Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat serta sebagai referensi bagi penelitian lain di masa yang akan datang mengenai Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi.

b) Kegunaan Teoritis

Dalam bidang keilmuan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperkaya ide dan pengetahuan, yang berkaitan dengan Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi. Selain itu, bagi instansi lainnya seperti sumber data dan informasi terkait Praktik Komunikasi Internal Humas dalam Mensosialisasikan Budaya Organisasi.

### 1.6 Waktu dan Periode Penelitian

No	Keterangan	2021			2022				
		Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei
1	Menentukan Topik Penelitian								
2	Menentukan Subjek dan Objek Penelitian								
3	Menyusun BAB I, II, dan III								
4	<i>Desk Evaluation</i>								
5	Menyusun BAB IV dan V								
6	Mengajukan Permohonan Sidang								
7	Sidang Skripsi								

Tabel 1.6. 1 Periode Penelitian  
Sumber : Olahan Peneliti