

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Kajian Literatur

Kajian literatur adalah kajian – kajian yang menjadi dasar sebagai landasan secara teoritik. Dalam kajian literatur tidak hanya memahami penelitian sebelumnya tetapi peneliti akan membandingkan penelitian ini dengan penelitian sejenis sebelumnya.

##### 2.1.1 Review Penelitian Sejenis

Penelitian sejenis digunakan untuk memperlihatkan perbedaan – perbedaan terhadap penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini diharapkan dapat memperkuat kajian ilmiah yang sejenis sehingga bidang keilmuan serupa dapat berkembang.

1. Penelitian sejenis yang pertama adalah penelitian dari Dirami Pratiwi dengan NIM 11643202451 dari Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasyim tahun 2020 yang berjudul **“Straregi Humas PT Perkebunan Nusantara V Dalam Menerapkan *Corporate Culture* Di Kalangan Karyawan”** penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Humas PT Perkebunan Nusantara V dalam menerapkan *Corporate Culture* di kalangan karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Berdasarkan penelitian sejenis terdahulu ini juga penelitian berfokus pada peranan humas

PT Perkebunan Nusantara V dalam menerapkan *Corporate Culture*. Salah satu peran humas PT Perkebunan Nusantara V dalam menerapkan *Corporate Culture* adalah humas berperan sebagai teknisi komunikasi atau *Communication Technician* dalam penelitian tersebut di sebutkan bahwa Humas PT. Perkebunan Nusantara V sebagai fasilitator komunikasi yang bertindak sebagai komunikator untuk membantu pihak manajemen dalam hal mensosialisasikan pesan kepada karyawan/pegawai, sehingga komunikasi tersebut dapat tercipta saling pengertian mempercayai, menghargai, mendukung dan toleransi yang baik dari kedua pihak. Dari hasil penelitian tersebut terdapat hasil bahwa Strategi Humas PT Perkebunan Nusantara V dalam menerapkan *Corporate Culture* di kalangan karyawan bukanlah strategi yang asal – asalan melainkan strategi yang sebelumnya di kaji dan dipahami terlebih dahulu. Relevansi antara penelitian ini adalah bagaimana komunikasi yang dilakukan untuk mengimplementasikan budaya perusahaan di dalam sebuah perusahaan. Yang menjadi pembeda adalah sektor bisnis yang dilakukan PT Perkebunan Nusantara V yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan karet sementara PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang jasa dan transportasi angkutan Kereta Api. Sehingga dengan perbedaan yang sangat signifikan dari sektor bisnis antara masing – masing perusahaan akan memiliki strategi yang berbeda dalam menerapkan *Corporate Culture* atau budaya perusahaan.

2. Penelitian sejenis yang kedua adalah penelitian dari Felicia Yura Maharani Riyanti dengan NIM 16096026 dari Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Atma Jaya Yogyakarta tahun 2020 yang berjudul **“Straregi Komunikasi Dalam Menginternalisasi Nilai Budaya 3ES PT Telkom Witel Yogya Kepada Karyawan”** dalam penelitian tersebut disebutkan bahwa penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya 3ES yang dimiliki PT Telkom Witel Yogya. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif kualitatif. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah *Human Resources Development* (HRD) Telkom Witel Yogya. Disebutkan dalam penelitian ini bahwa unit *Human Resources Development* (HRD) Witel Yogya bertanggung jawab atas seluruh pengelolaan program internalisasi budaya. Hasil kesimpulan dari penelitian ini disebutkan bahwa Peneliti melihat adanya tahapan-tahapan dalam penyusunan strategi komunikasi di PT Telkom Witel Yogya tidak dilakukan secara utuh. Langkah dalam perencanaan strategi komunikasi tersebut diawali dengan pemilihan komunikator. Witel Yogya memilih komunikator dengan mengikuti syarat ideal komunikator sehingga calon komunikatornya berasal dari salah satu anggota terbaik di tim *culture agent* atau *culture booster*. Komunikator ideal tersebut selanjutnya akan menyampaikan pesan yang disusun berdasarkan pedoman *calender of culture activation*. Relevansi dari kedua penelitian ini adalah menggunakan metode penelitian deskriptif

kualitatif dan bagaimana sebuah perusahaan dapat menginternalisasikan budaya organisasi ataupun budaya perusahaan kepada setiap anggotanya serta bagaimana cara mengkomunikasikan sebuah budaya perusahaan. Yang menjadi pembeda secara signifikan dalam penelitian ini adalah penelitian sejenis ini membahas terkait bagaimana PT Telkom Witel Yogya Menginternalisasi Nilai Budaya 3ES Kepada Karyawan dengan fokus terhadap strategi komunikasi yang dilakukan, sementara penelitian yang penulis lakukan dalam penelitian Bagaimana PT Kereta Api Indonesia Persero dalam melakukan sosialisasi budaya perusahaan melalui *Core Values* AKHLAK, penggunaan dan interpretasi simbol verbal dan nonverbal serta tindakan anggota perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) kepada seluruh anggota perusahaan dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK.

3. Penelitian sejenis yang ketiga adalah penelitian dari Rendi Fadliansyah dengan NIM 11160510000257 Fakultas Ilmu Dakwah dan Komunikasi Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah tahun 2021 penelitian ini memiliki judul **“Strategi Komunikasi Organisasi PT. Multazam Utama Tour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal”** berdasarkan penelitian tersebut disebutkan bahwa penelitian sejenis ini memiliki 2 (dua) tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi organisasi multazam utama tour dalam meningkatkan kinerja karyawan di era *new normal* dan untuk mengetahui bagaimana pendekatan strategi

komunikasi di organisasi multazam utama tour dalam meningkatkan kinerja karyawan di era new normal. Pada penelitian sejenis terdahulu tersebut disebutkan bahwa peneliti menggunakan paradigma *interpretif* yang memiliki upaya untuk mencari kejelasan dari peristiwa – peristiwa sosial atau budaya yang didasarkan pada perspektif dan pengalaman orang yang diteliti. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Dalam landasan teori penelitian tersebut menggunakan landasan teori yang diciptakan oleh Philip Tompkins dan George Cheney yang digunakan untuk mengembangkan dalam sebuah pendekatan yang baru dan berguna untuk komunikasi organisasi. Berdasarkan hasil dari penelitian tersebut disebutkan bahwa hasil temuan dan data – data yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa strategi komunikasi yang dilakukan PT. Multazam Utama Tour untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu komunikasi yang terjalin dengan baik sehingga saat di dalam maupun di luar area pekerjaan tetap terjalin hubungan yang baik. Dan ketika di masa pandemi saat ini, komunikasi yang disampaikan pimpinan haruslah berupa motivasi dan bisa meyakinkan karyawannya bahwa di masa pandemi ini bukan suatu masalah yang harus dikhawatirkan. Relevansi dari penelitian sejenis terdahulu tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah bagaimana kesamaan untuk membahas terkait strategi komunikasi yang dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mengkomunikasikan budaya perusahaannya. Namun yang menjadi pembeda dalam kedua penelitian ini adalah penelitian sejenis

terdahulu tersebut memfokuskan penelitian terhadap strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan serta mengatasi dampak yang dialami oleh karyawan selama pandemi covid melalui pendekatan strategi komunikasi sementara penelitian ini berfokus terhadap PT Kereta Api Indonesia (Persero) mensosialisasikan budaya perusahaan (*Core Values*) AKHLAK, penggunaan dan interpretasi simbol verbal dan nonverbal budaya perusahaan (*Core Values*) AKHLAK kepada seluruh anggota perusahaan serta tindakan anggota perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK.

Dalam ketiga penelitian sejenis terdahulu tersebut maka terdapat relevansi persamaan dan perbedaaan, maka dari itu ppeneliti membuat tabel rewiw penelitian sejenis. Hal tersebut diharapkan bahwa dengan adanya tabel tersebut mengkaji perbedaan dan persamaan nya menjadi lebih mudah. Berikut adalah tabel *Review* Penelitian Sejenis :

**Tabel 2.1 Review Penelitian Sejenis**

No.	Nama/Judul/Asal	Metode Penelitian	Tujuan Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Dirami Pratiwi./ Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasyim./ Judul Penelitian <b>“Straregi Humas PT Perkebunan Nusantara V Dalam Menerapkan Corporate Culture Di Kalangan Karyawan”</b>	Deskriptif Kualitatif	Tujuan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Strategi Humas PT Perkebunan Nusantara V dalam menerapkan <i>Corporate culture</i> di Kalangan Karyawan.	Komunikasi yang dilakukan untuk mengimplement asikan budaya perusahaan di dalam sebuah perusahaan	Sektor bisnis antara masing – masing perusahaan akan memiliki strategi yang berbeda dalam menerapkan Corporate Culture atau budaya perusahaan.
2	Felicia Yura Maharani Riyanti./ Universitas Atma Jaya Yogyakarta./ Judul Penelitian <b>“Straregi Komunikasi Dalam Menginternalisasi Nilai Budaya 3ES PT Telkom Witel</b>	Deskriptif Kualitatif	Untuk mengetahui bagaimana strategi komunikasi dalam menginternalis asikan nilai-nilai budaya 3ES yang dimiliki PT Telkom WitelYogya.	Menggunakan metode deskriptif kualitatif dan meneliti bagaimana sebuah perusahaan dapat menginternalisas	Penelitian sejenis ini berfokus terhadap strategi komunikasi perusahaan dalam menginternalisasikan budaya perusahaan sementara penelitian yang akan penulis lakukan berfokus pada, bagaimana cara mensosialisasikan,

	<b>Yogya Kepada Karyawan”</b>			ikan budaya perusahaannya.	penggunaan interpretasi dan simbol verbal dan nonverbal serta tindakan anggota perusahaan dalam mengimplementasikan serta menginternalisasikan budaya perusahaan
3	Rendi Fadliansyah./ Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah./ Judul Penelitian <b>“Strategi Komunikasi Organisasi PT. Multazam Utama Tour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era New Normal”</b>		1. Untuk mengetahui bagaimana Strategi Komunikasi Organisasi Multazam Utama Tour dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era New Normal. 2. Untuk mengetahui bagaimana Pendekatan Strategi Komunikasi Organisasi Multazam Utama Tour dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era New Normal.	Menggunakan metode deskriptif kualitatif dan meneliti terkait komunikasi budaya perusahaan	Penelitian sejenis ini fokus mengkaji strategi komunikasi serta mengkaji terkait mengatasi dampak yang dialami oleh karyawan selama era new normal melalui pendekatan strategi komunikasi dengan teori kendali organisasi sementara penelitian yang penulis akan lakukan fokus terhadap sosialisasi, penggunaan interpretasi symbol verbal dan nonverbal dan tindakan anggota perusahaan PT



					Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengimplementasikan serta menginternalisasikan budaya perusahaan melalui Core Values AKHLAK dengan menggunakan teori budaya organisasi
--	--	--	--	--	---

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Dalam kerangka konseptual ini peneliti akan menguraikan tentang beberapa konseptual yang ada dalam penelitian ini yang selanjutnya akan menjadi penelitian yang akan dilakukan.

### **2.2.1 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi adalah kebutuhan yang sangat dasar bagi manusia sebagai makhluk sosial yang harus berkomunikasi. Sebagai makhluk sosial pastinya manusia membutuhkan dan melakukan interaksi dengan manusia lain. Sudah dapat dipastikan bahwa manusia memerlukan komunikasi. Begitu pula dalam hal berorganisasi, komunikasi pasti dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan keinginan dalam sebuah organisasi. Di dalam kajian akademis Ilmu Komunikasi, komunikasi organisasi memiliki kajiannya sendiri yang disebut dengan komunikasi organisasi.

Goldhaber (1986) dalam buku Komunikasi Organisasi Lengkap (2014) memberikan sebuah definisi terkait komunikasi organisasi menyatakan bahwa komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah – ubah. Definisi yang dikemukakan oleh Goldhaber (1986) dalam buku Komunikasi Organisasi Lengkap (2014) memiliki tujuh konsep kunci di antaranya adalah:

Komunikasi organisasi memiliki peranan penting, dalam sebuah organisasi atau kelompok ataupun perusahaan selalu terdapat hierarki keanggotaan dan terdapat sebuah pemimpin dan anggota dalam organisasi atau kelompok atau perusahaan. Hal tersebut menjadi dasar bahwa komunikasi dalam organisasi harus terjalin di antara kedua belah pihak atau *two-way-communications* atau komunikasi timbal balik. Untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai sebuah tujuan dan cita – cita dalam organisasi atau kelompok ataupun perusahaan tersebut. Komunikasi organisasi juga memiliki beberapa fungsi, menurut Roskina & Haris (2020) menyebutkan terdapat empat fungsi dari komunikasi organisasi antara lain:

#### 1. Fungsi Informatif

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih tepat.

#### 2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan – peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif

*Pertama*, atasan atau orang yang berada dalam tatanan manajemen yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang di sampaikan.

*Kedua* berkaitan dengan pesan atau *message*, pesan – pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja

### 3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka memersuasi bawahannya dari pada memberi perintah.

### 4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

#### **2.2.1.1 Komunikasi Organisasi Verbal dan Nonverbal**

Komunikasi verbal dan nonverbal adalah komunikasi yang dilakukan oleh manusia sebagai sarana interaksi bagi makhluk sosial berikut juga terdapat dalam sebuah organisasi, komunikasi dalam sebuah organisasi terdapat komunikasi organisasi verbal dan komunikasi organisasi non verbal.

##### **2.2.1.1.1 Komunikasi Organisasi Verbal**

Komunikasi verbal adalah komunikasi yang berbentuk lisan atau tulisan, berbentuk simbol – simbol atau kata – kata yang disampaikan secara lisan ataupun tulisan. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang melekat pada manusia. Menurut Mulyana (2015) Komunikasi verbal adalah bentuk komunikasi yang disampaikan kepada komunikan dengan cara tertulis (*written*) atau lisan (*oral*).

#### **2.2.1.1.2 Komunikasi Organisasi Nonverbal**

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang dilakukan tidak melalui kata – kata atau tulisan. Proses interaksi yang dilakukan dapat beragam seperti, mimik wajah, kontak mata, dan gerak tubuh. Menurut Arni (2017) menyebutkan yang dimaksud dengan komunikasi nonverbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata – kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal dan sentuhan.

#### **2.2.2 Budaya Organisasi Dalam Perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan terjemahan dari bahasa inggris yaitu *corporate culture*. Budaya perusahaan adalah suatu pola asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi nilai – nilai, norma – norma dan kebiasaan yang mempengaruhi pemikiran, pembicaraan, tingkah laku dan cara kerja anggota perusahaan sehari – hari.

Budaya organisasi dapat disebut sebagai identitas sebuah organisasi selain sebagai identitas budaya organisasi dapat menjadi pedoman perilaku, keyakinan, dan hal yang harus dilakukan oleh setiap anggota dalam organisasi. Pahlawansjah Harahap (2011) dalam buku *Budaya Organisasi (Organizational Culture)* menyebutkan bahwa budaya organisasi pada awalnya merupakan konsep yang sudah digunakan pada antropologi, selain juga dipengaruhi oleh sosiologi. Kata budaya dikaitkan dengan kata organisasi atau menghasilkan istilah baru sebagai budaya organisasi atau budaya perusahaan (*organizational culture*) atau kultur perusahaan.

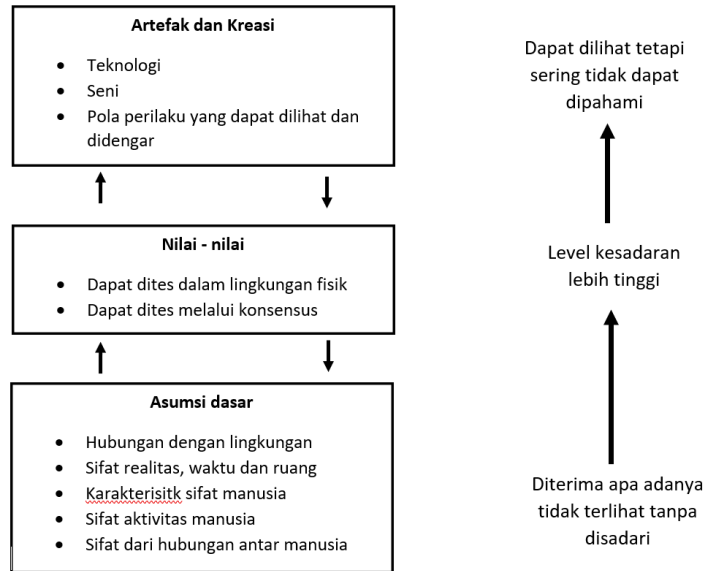
Pahlawansjah Harahap (2011) dalam buku Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) mengemukakan salah satu definisi budaya organisasi Schein (1985) menyatakan “*Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems*” definisi tersebut mengartikan budaya sebagai asumsi dasar yang berpola telah ditemukan, dipahami dan dikembangkan oleh anggota organisasi. bahwa asumsi tersebut telah terbukti kebenarannya ketika digunakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh kelompok, baik masalah adaptasi eksternal maupun masalah integrasi internal. Asumsi – asumsi tersebut dianjurkan kepada anggota – anggota baru sebagai cara pandang, cara berprestasi dan pola pikir yang benar untuk menghadapi masalah – masalah yang sama di masa yang akan datang. Menurut Schein *Shared basic assumption* atau Asumsi dasar bersama meliputi: (1) *Share Sayings*, misalnya ungkapan – ungkapan, (2) *Shared things*, misalnya pakaian seragam (3) *Share doings*, misalnya kerja bakti, (4) *share feelings*, misalnya ucapan selamat.

Pahlawansjah Harahap (2011) dalam buku Budaya Organisasi (*Organizational Culture*) mengatakan bahwa Schein (1985) berpandangan bahwa budaya organisasi itu didasarkan pada suatu konsep bangunan pada tiga tingkatan, tingkatan tersebut adalah:

1. Lapisan pertama adalah *artefact* atau artefak tentang hal yang dapat dilihat, didengar dan dirasa (produk, jasa dan tingkah laku). Merupakan elemen budaya yang kasat mata, merupakan bentuk komunikasi budaya di antara orang dalam organisasi dan antara orang dalam dengan orang luar di organisasi. Pada lapisan ini karakteristik budaya organisasional adalah semua struktur dan proses organisasional yang tampak contoh artefak (Mary Jo Hatch, 1997) : (1) Kategori manifestasi fisik: seni/logo/*design*, bangunan, cara berpakaian tata letak, desain organisasi; (2) kategori manifestasi perilaku: upacara – upacara, cara berkomunikasi, tradisi, *reward and punish*; (3) Kategori manifestasi verbal : humor, jargon, mitos/cerita, yang dianggap pahlawan, metafora
2. Lapisan kedua yaitu *espoused values*/nilai – nilai, alasan para anggota organisasi berkorban demi apa yang dikerjakan. Pada lapisan ini tuntutan strategi, tujuan dan filosofi pemimpin organisasi adalah untuk bertindak dan berperilaku. Menurut Schein, *espoused values* dapat ditelusuri kepada para pembentuk organisasi terdahulu (*founders of the cultures*)
3. Lapisan yang ketiga adalah lapisan yang disebut *basic underlying assumptions*/asumsi dasar yang berisi sejumlah keyakinan (*beliefs*) yang sudah dianggap ada oleh anggota, yaitu bahwa para anggota organisasi mendapat jaminan (*take for granted*) bahwa mereka diterima baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi – asumsi dasar tersebut mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan

dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi. Berikut ini gambar tiga tingkat budaya organisasi:

**Gambar 2. 1 Model Level Budaya Organisasi**



Sumber: Schein (1985)

### 2.2.3 Core Values

*Core Values* atau inti adalah keyakinan – keyakinan yang mendasar bagi seseorang tentang seseorang bagaimana menjalani hidup. *Core Values* juga merupakan sebuah tata cara, pedoman perilaku, panduan hidup seseorang dalam sebuah organisasi. seseorang dalam organisasi akan memegang teguh apa yang menjadi *Core Values* dalam organisasinya agar terciptanya hasil yang memuaskan dengan visi dan misi organisasi yang sama dan dicapai secara bersama.



### **2.2.3.1 Definisi Core Values**

*Core values* atau nilai inti adalah kunci bagi perusahaan dalam menggerakkan anggota perusahaan untuk bertindak ataupun mengambil keputusan. Menurut (Schwartz, 1987 di dalam Argandona, 2002) Value adalah *central desires or beliefs regarding final states or desirable conducts that transcend specific situation, guide the choice and evaluation of our decision and, therefore, of our conducts, becoming an integral part of our way of being acting, to the point of shaping our character.* Yang memiliki arti value adalah pusat keinginan atau kepercayaan perihal keputusan akhir yang mengarahkan pilihan, mengevaluasi keputusan kita dan menjadi bagian dari cara kita bertindak dan sesuatu yang membentuk karakter kita.

### **2.2.3.2 Core Values AKHLAK**

*Core Values AKHLAK* adalah nilai – nilai utama yang diimplementasikan serta diinternalisasikan oleh seluruh jajaran perusahaan di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). *Core Values AKHLAK* menjadi pegangan teguh sebagai kode etik dan kode perilaku yang meliputi Aparatur Sipil Negara (ASN). AKHLAK merupakan sebuah akronim dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. *Core Values AKHLAK* wajib diimplementasikan, diinternalisasikan dan diterapkan di seluruh perusahaan yang berada di bawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Atas dasar surat kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) nomor 7/MBU/07/2020 tentang nilai – nilai utama (Core Values) Sumber Daya Manusia yang berisi sebagai berikut:

**1) Umum.**

Dalam rangka mewujudkan peran Badan Usaha Milik Negara sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselelator kesejahteraan sosial (social welfare), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta, dibutuhkan transformasi Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja secara berkelanjutan.

**2) Maksud dan Tujuan**

Maksud diterbitkannya Surat Edaran ini adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara mengetahui, mengimplementasikan dan menginternalisasikan Nilai – nilai utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara secara sungguh – sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Badan Usaha Milik Negara yang selaras dengan nilai – nilai utama (*Core Values*) tersebut.

**3) Ruang Lingkup**

Penerapan nilai-nilai utama (core values) pada seluruh Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris/Dewan Pengawas, manajemen/pegawai, dan karyawan/pekerja di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.

**4) Dasar Hukum**

(1) Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4297);

(2) Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2003 tentang Pelimpahan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2003 Nomor 82, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4305);

(3) Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2005 Nomor 117; Tambahan Lembaran Negara Nomor 4556);

(4) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-02/MBU/02/2015 tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Badan Usaha Milik Negara;

(5) Peraturan Menteri BUMN Nomor PER-03/MBU/02/2015 tanggal 17 Februari 2015 tentang Persyaratan, Tata Cara Pengangkatan, dan Pemberhentian Anggota Direksi Badan Usaha Milik Negara.

## **5) Isi**

a) Nilai – nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara terdiri dari:

### **1. Amanah**

Definisi: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan.

Panduan perilaku:

A. Memenuhi janji dan komitmen.

- B. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan.
- C. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika

## 2. Kompeten

Definisi: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

Panduan perilaku:

1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah.
2. Membantu orang lain belajar.
3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.

## 3. Harmonis

Definisi: Saling peduli dan menghargai perbedaan.

Panduan perilaku:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya.
- b. Suka menolong orang lain.
- c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

## 4. Loyal

Definisi: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara.

Panduan perilaku:

- 1) Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara.
- 2) Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar.

- 3) Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

#### 5. Adaptif

Definisi: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.

Panduan Perilaku:

- 1) Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik.
- 2) Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi.
- 3) Bertindak proaktif.

#### 6. Kolaboratif

Definisi: Membangun kerja sama yang sinergis.

Panduan perilaku:

- 1) Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi.
- 2) Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah.
- 3) Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

- b)** Setiap Badan Usaha Milik Negara wajib menerapkan Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara menjadi Budaya Perusahaan (Corporate Culture) dan menjadi dasar pembentukan

karakter sumber daya manusia di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi.

- c) Dalam rangka membangun keseragaman Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara, maka Nilai-Nilai Utama (Core Values) sebagaimana dimaksud pada angka 1 agar diimplementasikan secara utuh tanpa pengurangan atau penambahan Nilai-Nilai Utama (Core Values) lainnya pada seluruh group BUMN.
- d) Setiap anggota Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN diminta untuk mengawasi pelaksanaan dan turut mengimplementasikan isi Surat Edaran ini.

Hal tersebut menjadi sebuah dasar bahwa perusahaan di Badan Usaha Milik Negara untuk wajib untuk menerapkan *Core Values* AKHLAK di dalam sebuah perusahaannya sebagai budaya organisasinya sebagai mana dimaksud dalam nomor tiga bahwa *Core Values* AKHLAK harus di implementasikan secara utuh tanpa pengurangan ataupun penambahan *Core Values*.

### **2.3 Kerangka Teoritis**

Dalam penelitian ini terdapat masalah mengenai PT Kereta Api Indonesia (Persero) mampu mensosialisasikan *Core Values* AKHLAK kepada seluruh anggota perusahaan dan penggunaan dan interpretasi simbol komunikasi verbal dan nonverbal yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia (Persero) kepada seluruh anggota perusahaan dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK serta tindakan anggota perusahaan PT Kereta Api Indonesia

(Persero) dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK. Berkaitan dengan masalah di atas yang telah di paparkan, maka yang menjadi landasan teori sebagai penelitian ini adalah teori budaya organisasi (*Organizational Culture Theory*)

### **2.3.1 Teori Budaya Organisasi Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo**

(1982) Mempercayai bahwa budaya organisasi mengindikasikan apa yang menyusun dunia nyata yang ingin di selidiki. Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengatakan bahwa budaya organisasi (*Organizational Culture*) adalah esensi kehidupan dari organisasi. Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) menerapkan prinsip – prinsip antropologi untuk mengkonstruksi teorinya. Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) juga mengadopsi pendekatan Interpretasi Simbolik.

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengemukakan 3 asumsi terkait teori organisasi yang berfungsi sebagai mengarahkan peneliti 3 asumsi tersebut antara lain:

- 1) Anggota – anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai – nilai sebuah organisasi.

(Asumsi ini berhubungan dengan pentingnya orang dalam kehidupan organisasi, secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas)

2) Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi.

(Realitas organisasi ditentukan oleh simbol – simbol, perspektif ini menggaris bawahi penggunaan simbol dalam organisasi)

**Gambar 2. 2 Contoh Simbol – Simbol  
Pada Asumsi Teori Kedua**

KATEGORI UMUM	TIPE/CONTOH SPESIFIK
Simbol Fisik	Seni/desain/logo Bangunan/dekorasi Pakaian/penampilan/ Benda material
Simbol Perilaku	Upacara/ritual Tradisi/kebiasaan Penghargaan/hukuman
Simbol Verbal	Anekdot/lelucon Jargon/nama/nama sebutan Penjelasan Kisah/mitos/sejarah Metafora

*Sumber: vitakent (2012)*

3) Budaya bervariasi dalam organisasi – organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

(Asumsi mengenai teori budaya organisasi yang ketiga ini sangat bervariasi, persepsi mengenai tindakan dan aktivitas dalam budaya – budaya ini juga sangat beragam)

Pancanowsky dan O’Donnell Trujillo (1982) menyebutkan bahwa anggota organisasi melakukan pertunjukan komunikasi tertentu yang menghasilkan budaya organisasi yang bersifat unik bagi organisasi yang bersangkutan. Menurut Pancanowsky dan O’Donnell Trujillo (1982) pertunjukan adalah sejumlah tindakan untuk membentuk dan menunjukkan budaya mereka kepada diri mereka sendiri dan



kepada orang lain. Pancanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengemukakan 4 karakteristik dari pertunjukan komunikasi antara lain:

- 1) Bersifat interaksional, lebih kepada dialog. Pertunjukan komunikasi merupakan tindakan social.
- 2) Bersifat kontekstual, selalu melekat dalam bingkai kegiatan yang lebih besar. Pertunjukan mencerminkan / menggambarkan konteks & menghasilkan konteks.
- 3) Terdiri atas babak / episode. Pertunjukan merupakan peristiwa yang memiliki awal & akhir, para pemain dapat mengenali setiap episode dan membedakannya.
- 4) Adalah improvisasi yang berarti fleksibel dalam hal bagaimana episode komunikasi dimainkan.

## **2.4 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual yang dapat menunjukkan bahwa teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat relevan dengan masalah yang telah diidentifikasi serta dapat menunjukkan secara garis besar bagaimana penelitian ini akan dijalankan. Kerangka pemikiran ini dibuat atas dasar dari pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya.

Kerangka pemikiran merupakan hal terpenting karena masalah yang sudah teridentifikasi dapat terurai dengan baik menggunakan teori yang sebelumnya sudah di paparkan. Hal yang menjadi fokus permasalahan peneliti adalah

bagaimana PT Kereta Api Indonesia (Persero) Dalam Mengimplementasikan dan Menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK.

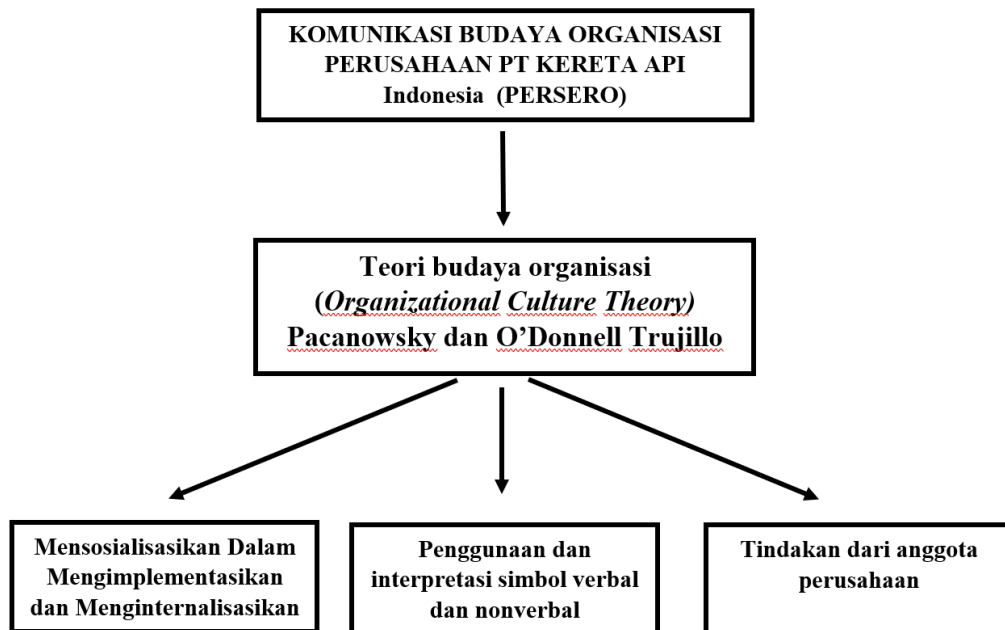
Teori budaya organisasi (*Organizational Culture Theory*) Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) mengemukakan 3 asumsi dasar mengenai teori tersebut. Asumsi yang pertama anggota – anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai – nilai sebuah organisasi sehingga dengan asumsi tersebut mampu mempertanyakan bagaimana yang dilakukan PT Kereta Api Indonesia Persero men sosialisasikan *Core Values* AKHLAK.

Asumsi yang kedua dari teori tersebut adalah penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi, asumsi tersebut mampu mempertanyakan bagaimana interpretasi simbol verbal dan non verbal PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK dan asumsi yang ketiga yakni budaya bervariasi dalam organisasi – organisasi yang berbeda dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam, asumsi ketiga ini mampu mempertanyakan bagaimana tindakan dari anggota perusahaan PT Kereta Api Indonesia (Perseo) dalam mengimplementasikan dan menginternalisasikan *Core Values* AKHLAK.

Berdasarkan ketiga asumsi tersebut peneliti melihat atau membuat kerangka berpikir berdasarkan dari ketiga asumsi tersebut serta berdasarkan fokus penelitian dan berdasarkan teori yang digunakan memiliki relevansi yang sangat jelas dan

mampu menghasilkan hasil dari sebuah penelitian yang akan di lakukan. berikut gambaran kerangka berpikir telah dibuat oleh peneliti:

**Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran**



*Sumber:* Olahan Peneliti (2023)