

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Komunikasi merupakan suatu kegiatan yang memiliki kelekatan dengan kehidupan individu dalam hubungan dengan orang lain. Hal ini disebut sebagai aktivitas yang melekat karena komunikasi menjadi sebuah alat yang digunakan oleh individu untuk mampu melakukan interaksi satu sama lain dalam lingkungan masyarakat baik di dalam organisasi atau perusahaan. Adanya perkembangan pada teknologi komunikasi secara terus menerus, membuat komunikasi antar individu menjadi lebih mudah dengan adanya pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan tersebut berlaku pada individu ataupun tujuan perusahaan dan masyarakat (Putri et al., 2019). Komunikasi adalah cara untuk berinteraksi dan membagikan informasi serta melakukan penyampaian yang berkaitan dengan keinginan, pikiran, perasaan, pendapat, informasi, dan nasihat yang dilakukan kepada individu lain dalam menjalankan hubungan sosial. (Mahadi, 2021). Komunikasi yang efektif juga sangat mempengaruhi dan penting bagi setiap organisasi khususnya pada perusahaan. Seluruh operasi dalam sebuah perusahaan digerakkan oleh komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi lebih dari sekadar pertukaran informasi, dimana juga memiliki fungsi sebagai penghubung antara berbagai aspek organisasi, termasuk visi, misi, nilai-nilai, dan tujuan strategis. Menurut Goldhaber (1986) memberikan pengertian bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu proses dari adanya penciptaan dan saling bertukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling kebergantungan satu sama lain dengan tujuan untuk mengatasi lingkungan yang tidak memiliki kepastian atau yang selalu berubah-ubah (Darmawan et al., 2021).

Komunikasi organisasi terjadi ketika pesan dikirim dan diterima di dalam kelompok formal dan informal organisasi. Terdapat juga istilah "organisasi" dan "komunikasi", dimana hal tersebut memiliki makna bahwa komunikasi organisasional merupakan komunikasi yang terjadi antara individu di dalam organisasi dan individu di luar organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan (Sari et al., 2024). Komunikasi yang efektif tentunya dapat membangun kepercayaan, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi suatu perusahaan. Oleh karena itu, komunikasi organisasi adalah dasar yang kokoh untuk membangun budaya perusahaan yang kuat. Budaya perusahaan yang kuat akan memberikan arah yang jelas bagi setiap anggota organisasi, meningkatkan produktivitas dan motivasi, serta dapat membantu

semua orang dalam organisasi mencapai tujuan bersama. Terlepas dari ikatan budaya yang dibuat, budaya organisasi tetap ada dan dijunjung tinggi dalam sebuah organisasi atau dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Menurut (Habudin, 2020) budaya organisasi merupakan sebuah sistem dan nilai yang dipahami dan dikembangkan oleh suatu organisasi, dimana hal tersebut akan menuntun perilaku dari setiap anggota pada organisasi atau perusahaan itu sendiri. Pengertian tersebut memberi penjelasan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan dengan norma perilaku dan nilai-nilai yang dipahami dan diterima oleh setiap individu yang merupakan anggota pada organisasi atau perusahaan. Nilai-nilai ini digunakan sebagai dasar untuk mengatur perilaku di dalam organisasi atau perusahaan. Sehingga komunikasi yang efektif memungkinkan perusahaan untuk membangun suatu budaya perusahaan yang kuat, yang akan memberikan arah yang jelas bagi setiap anggota organisasi atau perusahaan dengan menumbuhkan kepercayaan, dan menumbuhkan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Selain itu, komunikasi organisasi juga berperan penting dalam mengelola perubahan organisasi. Ketika perubahan terjadi, komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu mengurangi resistensi karyawan, meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses perubahan, dan mempercepat adaptasi terhadap perubahan tersebut. Dengan demikian, komunikasi organisasi tidak hanya sekedar *tools* untuk menyampaikan pesan atau informasi, namun juga merupakan instrumen strategis yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Setiap perusahaan bergantung pada komunikasi organisasi, hal tersebut tentunya berkaitan dengan hakikat berbagai macam nilai budaya pada suatu perusahaan yang dimana akhirnya memiliki kaitan dengan perangkat pada organisasi, teknologi, sistem, serta gaya hidup dalam organisasi tersebut, sehingga budaya yang kuat akan menjadi kunci kesuksesan bagi organisasi tersebut (Lestari, 2019).

Budaya organisasi, menjadi sebuah dasaran atau fondasi dari nilai serta keyakinan yang dianut bersama yang memiliki pengaruh secara signifikan dalam membentuk iklim organisasi. Pada komunikasi organisasi yang dijalankan secara efektif, memunculkan adanya kontribusi pada pembentukan iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi menurut Steers 1985 (dalam Fahidatul et al., 2021) yaitu suatu bentuk dari kualitas lingkungan organisasi dengan tolak ukur secara internal yang dialami oleh para anggotanya, dimana hal ini mendatangkan pengaruh pada perilaku anggota yang dapat tergambar dari suatu karakteristik atau komponen khusus dari organisasi tersebut. Iklim organisasi, menjadi persepsi bersama para anggota atau karyawan terkait pandangan pada lingkungan kerja, mencerminkan sikap, nilai-nilai, dan harapan yang berkembang di dalam organisasi tersebut. Adanya iklim organisasi yang memiliki

nilai positif, ditandai dengan rasa kepercayaan, penghargaan, dukungan, dan komunikasi yang terbuka. Iklim organisasi sebagai dasar karakter kepribadian yang melekat pada organisasi yang dapat dirasakan dan mempengaruhi perilaku suatu individu yang menjadi anggotanya serta iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya aktifitas atau kegiatan-kegiatan yang dijalankan di dalam organisasi (Reta, 2021). Karyawan yang merasakan iklim organisasi yang positif cenderung lebih termotivasi, terlibat, dan produktif. Sebaliknya, iklim organisasi yang negatif dapat menghambat kinerja karyawan, meningkatkan turnover, dan menurunkan reputasi perusahaan (Lestari, 2019). Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola iklim organisasi agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Di tengah ketatnya persaingan industri *Fast Moving Consumer Goods* (FMCG) di Indonesia, terdapat sebuah perusahaan yang menonjol karena perhatiannya terhadap budaya perusahaan dan karyawan. Perusahaan ini, yang merupakan salah satu pemain utama di pasar FMCG Indonesia, dikenal karena menghasilkan berbagai macam produk makanan dan minuman kesehatan yang populer di kalangan masyarakat. Dengan misi untuk menginspirasi kehidupan yang bernutrisi, perusahaan ini berupaya memahami kebutuhan konsumen dan memberikan solusi melalui produk berkualitas dan pelayanan yang berorientasi pada nilai gizi. Perusahaan ini meyakini bahwa karyawan adalah aset utama, dan budaya perusahaan yang kuat menjadi landasan bagi kesuksesan mereka. Hal ini tercermin dalam berbagai inisiatif dan program yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan inovatif. Selain itu, pada tahun 2024 perusahaan ini juga termasuk pada salah satu di peringkat 10 besar dari top 100 perusahaan untuk *fresh graduate* menurut *prospel.com*. Hal ini terlihat bahwa minat para pencari kerja khususnya *fresh graduate* memilih perusahaan ini. Perusahaan tersebut dalam menanam kepercayaan kepada kinerja karyawan, tentunya tidak luput dari komunikasi atasan kepada pekerja terkait budaya perusahaan yang tertanam pada perusahaan tersebut.

Pada perusahaan ini, memiliki lima nilai dalam budaya perusahaan yaitu integritas yaitu nilai moral yang tinggi sebagai sebuah dasar kepercayaan dalam suatu hubungan. Selanjutnya Kolaborasi, yang merupakan kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Inovasi, yaitu menciptakan sebuah ide baru untuk dapat memenangkan persaingan. Hormat, memiliki rasa saling menghormati walaupun terdapat latar belakang yang berbeda-beda. Pada nilai terakhir yaitu Unggul, yang merupakan suatu kesempurnaan atau sikap keunggulan (adminlina, 2020). Untuk mewujudkan budaya tersebut, perusahaan ini juga berusaha untuk membangun suasana

dalam lingkungan kerja yang nyaman seperti ruangan yang terbuka, berpakaian bebas, dan hubungan pertemanan antar rekan kerja satu sama lainnya. Salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang FMCG (*fast moving consumer goods*) ini juga melakukan strategi pemasaran dengan menyebar tim area marketing di beberapa wilayah, salah satunya pada wilayah Bandung yang menjadi Lokasi peneliti untuk meneliti lebih jauh terkait fenomena yang ada. Pilihan Kota Bandung sebagai lokasi penelitian ini didasarkan dari adanya pra penelitian yang peneliti lakukan kepada empat informan, dimana informan tersebut merupakan bagian dari karyawan perusahaan cabang Bandung dengan posisi sebagai *marketing representative* cabang Bandung, *junior executive area marketing* cabang Bandung, dan *senior executive area marketing* cabang Bandung. Dimana pada pra penelitian menunjukkan bahwa penerapan budaya di perusahaan ini sangat unik, budaya tersebut telah ada jauh dari sebelum para informan bekerja, namun tidak diketahui secara pasti tahun dari awal mula perusahaan tersebut ada.

Keunikan tersebut terletak pada para karyawan selama bekerja tidak ada sistem absensi, hal tersebut menjadi salah satu penilaian dari setiap karyawan yaitu harus bertanggung jawab dalam menjunjung tinggi kejujuran. Selain itu, perusahaan ini juga menerapkan sistem bekerja secara kekeluargaan dan santai, dimana hubungan antara atasan ke bawahan begitupun sebaliknya terbilang informal atau tidak adanya komunikasi secara khusus yang harus terstruktur. Adanya budaya perusahaan yang dipegang teguh oleh para karyawan dan mengantarkan kebebasan bagi para karyawan untuk bisa mengimplementasikan inovasi yang ada kepada atasan atau karyawan lainnya, sehingga hal ini mempengaruhi iklim organisasi yang dirasakan setiap karyawan di perusahaan tersebut, salah satunya yang terjadi pada wilayah cabang Bandung. Pada penelitian ini, peneliti memilih wilayah Bandung dikarenakan wilayah Bandung menjadi wilayah dengan keunggulan kinerja dari setiap karyawan area marketing perusahaan X di wilayah Jawa Barat. Hal ini dibuktikan pada data grafik berikut:

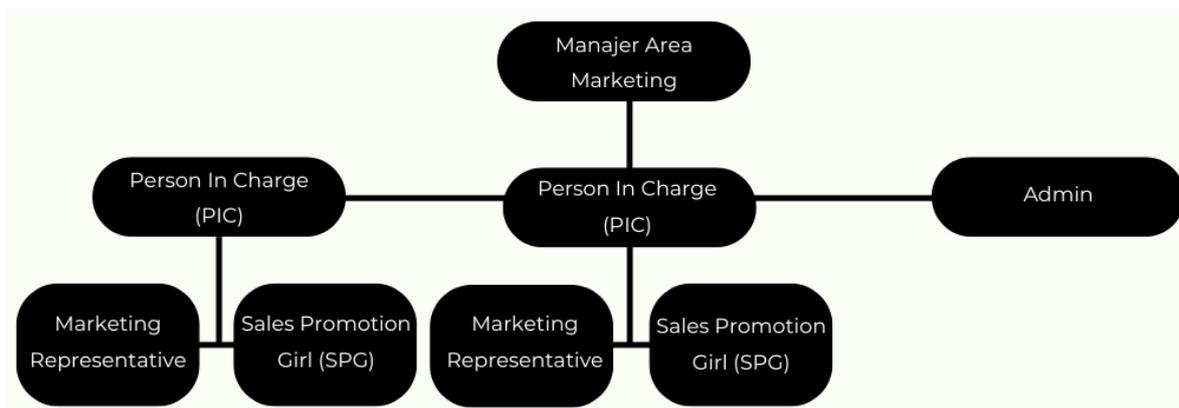


**Gambar 1. 1 Grafik Pencapaian Area Marketing Jawa Barat 2023-2024**

Sumber : Olahan Peneliti, 2024

Gambar di atas diperoleh dari manager area marketing perusahaan X di cabang Bandung, dapat dilihat dimana pada grafik tersebut terdapat peringkat unggul area marketing cabang Bandung, lalu dilanjutkan dengan grafik area marketing cabang Cirebon, Karawang, Tasik, dan Sukabumi. Hal ini tentunya juga berkaitan dengan keunggulan kinerja yang ditunjukkan oleh tim area marketing cabang Bandung dengan adanya kinerja unggul pada setiap karyawan, memberikan bukti pada peningkatan keunggulan pencapaian target area. Oleh karena itu, adanya kualitas kinerja yang unggul tersebut menjadi hal menarik untuk diteliti lebih lanjut. Selain itu peneliti juga pernah memiliki pengalaman magang di perusahaan cabang Bandung, dan peneliti merasakan keunikan yang sama. Adanya hasil pra penelitian tersebut, mendukung peneliti untuk meneliti penelitian ini yang berkaitan dengan budaya perusahaan di salah satu perusahaan FMCG di Indonesia yang bergerak pada bidang makanan dan minuman kesehatan serta memilih wilayah cabang Bandung sebagai lokasi penelitian.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara budaya perusahaan dan iklim organisasi di perusahaan X tersebut khususnya cabang Bandung. Berdasarkan hasil pra penelitian sebelumnya budaya organisasi ini diduga kuat memiliki peran signifikan dalam membentuk iklim organisasi yang positif dan mendukung, sehingga berdampak pada peningkatan motivasi, dan kepuasan kerja karyawan. Perusahaan ini tentunya memiliki struktur atau began dalam organisasi perusahaan khususnya cabang Bandung. Berikut adalah struktur perusahaan cabang Bandung yang peneliti peroleh dari hasil pra penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1. 2 Struktur Perusahaan X Cabang Bandung**

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Pada struktur organisasi perusahaan perusahaan cabang Bandung, dapat dilihat bahwa pada posisi atas terdapat manajer area marketing sebagai atasan, selanjutnya terdapat PIC atau *person in charge* yang diisi oleh jabatan *senior executive area marketing* dan *junior executive area marketing* yang bertugas untuk mengatur dan bertanggung jawab atas kinerja dari MR atau *marketing representative* dan *sales promotion girl (SPG) outlet*. Struktur selanjutnya yaitu admin yang bertugas untuk memantau dan mengisi data terkait *stock* barang yang dipesan atau yang sudah habis. Pada posisi yang berada di bawah yaitu terdapat MR atau *marketing representative* yang bertanggung jawab untuk melakukan aktifitas marketing dari atasan dan diimplementasikan kepada target berdasarkan *market research*. Posisi ini juga bertugas untuk memikirkan *brand activation* dengan tujuan sesuai dengan fokus *brand* masing-masing di suatu wilayah tertentu. Posisi terakhir yaitu SPG atau *sales promotion girl* yang bertugas untuk menjual belikan dan mempromosikan produk kepada konsumen yang berada di *outlet*.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan *literature review* pada penelitian sebelumnya yaitu sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Lestari, 2019) dengan judul “Pola Komunikasi Organisasi PT. Telkom Dalam Membentuk Budaya Perusahaan” dalam penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami bagaimana pola komunikasi PT. Telkom membentuk budaya perusahaan, yang dilihat dari tiga aspek: penepatan, pemilihan, dan penyimpanan informasi yang berkaitan dengan budaya, yang kemudian didistribusikan ke seluruh staf. Dengan menggunakan metodologi kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa pola komunikasi organisasi perusahaan mengarah pada pola roda, di mana seorang pemimpin pusat yang jelas dan satu-satunya yang dapat menerima pesan dari semua karyawan.

Pada penelitian kedua, yang dilakukan oleh (Sari et al., 2024) dimana penelitian ini memiliki tujuan untuk memahami pola komunikasi organisasi dalam proyek gudang dan distribusi. Dengan menggunakan metodologi kualitatif, penelitian ini menemukan bahwa pola komunikasi dalam proyek Metalcom terdiri dari dua jenis yaitu formal dan informal. Komunikasi formal terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Selain itu, saluran komunikasi formal terdiri dari pergudangan dan distribusi proyek Metalcom yang menggunakan teknologi tim.

Dari kedua penelitian di atas, terlihat bahwa pola komunikasi organisasi memiliki peran krusial dalam membentuk budaya perusahaan. Baik melalui pola komunikasi sentralistik seperti pada PT. Telkom, maupun melalui kombinasi komunikasi formal dan informal yang lebih fleksibel seperti pada proyek Metalcom. Pola komunikasi ini menjadi fondasi bagi terciptanya budaya perusahaan yang unik. Dari kedua penelitian tersebut, terlihat jelas bahwa pola komunikasi organisasi yang kuat, yang dibangun melalui komunikasi yang efektif, tidak hanya menjadi identitas organisasi, tetapi juga memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan kinerja karyawan. Budaya perusahaan yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan individu.

Pada kedua penelitian tersebut, ditemukan adanya perbedaan yang memunculkan *research gap* (Ditamei, 2022) yaitu, suatu jarak atau senjang penelitian yang dapat dilakukan oleh individu atau peneliti yang terkait dengan pengalaman atau penelitian sebelumnya. Ada perbedaan antara penelitian ini dan yang lain, dimana penelitian sebelumnya lebih fokus pada perusahaan telekomunikasi (PT. Telkom) dan proyek khusus (Metalcom). Selain itu, penelitian (Lestari, 2019) cenderung mengarah pada pola komunikasi yang sentralistik, sementara penelitian (Sari et al., 2024a) lebih menekankan pada kombinasi komunikasi formal dan informal. Dengan demikian, masih terdapat celah untuk menggali lebih dalam mengenai penelitian yang penulis lakukan yang berjudul “Analisis Budaya dalam Membentuk Iklim Organisasi Pada Salah Satu Perusahaan FMCG Area Marketing Cabang Bandung” bagaimana budaya organisasi perusahaan X dalam membentuk iklim perusahaan di cabang Bandung.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, permasalahan utama yang menjadi fokus kajian ini adalah bagaimana budaya perusahaan X dalam membentuk iklim perusahaan di area marketing cabang Bandung. Secara spesifik, penelitian ini bertujuan

untuk mengidentifikasi dan menganalisis nilai-nilai unik perusahaan, seperti integritas, kolaborasi, inovasi, hormat, dan keunggulan, serta bagaimana nilai-nilai tersebut diinternalisasikan dan tercermin dalam praktik komunikasi organisasi. Dengan demikian, rumusan masalah penelitian ini adalah: Bagaimana budaya organisasi perusahaan X dalam membentuk iklim perusahaan di area marketing cabang Bandung yang dirasakan oleh karyawan.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Mengetahui dan memahami budaya organisasi perusahaan X dalam membentuk iklim perusahaan di area marketing cabang Bandung

### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Bagaimana budaya organisasi perusahaan X dalam membentuk iklim perusahaan di area marketing cabang Bandung?

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Fokus utama penelitian ini adalah pada analisis mendalam mengenai peran budaya organisasi dalam membentuk iklim organisasi di sebuah perusahaan yang bergerak di industri *Fast-Moving Consumer Goods* (FMCG). Penelitian ini secara spesifik memusatkan perhatian pada cabang perusahaan tersebut yang berlokasi di Bandung. Batasan penelitian ini bersifat konseptual dan geografis. Secara konseptual, penelitian ini membatasi diri pada penggalian bagaimana nilai-nilai inti perusahaan, yang teridentifikasi dalam penelitian ini meliputi integritas, kolaborasi, inovasi, hormat, dan keunggulan, diinternalisasi dan dimanifestasikan dalam praktik sehari-hari, serta bagaimana manifestasi nilai-nilai tersebut berkontribusi pada pembentukan iklim organisasi yang dirasakan oleh karyawan. Batasan geografis penelitian ini adalah pada satu cabang perusahaan FMCG yang beroperasi di Bandung. Dari segi metodologi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan paradigma interpretif, serta teknik pengumpulan data melalui studi pustaka, observasi, dan wawancara. Subjek penelitian ini adalah karyawan di cabang perusahaan FMCG tersebut di Bandung. Batasan waktu dalam penelitian ini terletak pada proses wawancara par informan yang membutuhkan penyesuaian waktu serta lokasi.

## **1.6 Signifikansi Penelitian**

### **1.6.1 Aspek Teoritis:**

Pada penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori komunikasi organisasi, khususnya dalam konteks pembentukan budaya organisasi dan iklim organisasi. Selain itu juga, diharapkan adanya manfaat yang timbul dengan adanya kesadaran untuk menyediakan kerangka kerja yang lebih komprehensif agar dapat memahami peran komunikasi dalam organisasi.

### **1.6.2 Aspek Praktis:**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi, serta referensi bagi perusahaan lain dalam merancang dan menerapkan strategi komunikasi yang efektif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat sebagai wadah dalam agar dapat menyediakan informasi berharga bagi para akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan komunikasi organisasi.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan menjadi hal utama yang harus diperhatikan dan dibuat agar dalam merumuskan penelitian dapat menarik benang merah berupa solusi dari rumusan masalah yang disusun secara sistematis dan praktis. Oleh karena itu, peneliti menyajikan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **A. BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berfokus pada latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, keuntungan penelitian, dan sistematika penulisan. Ini juga menjelaskan fenomena secara umum, singkat, dan padat.

### **B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan terkait teori yang digunakan baik secara umum hingga yang khusus, dan didukung oleh penelitian sebelumnya serta adanya kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika dibutuhkan.

### **C. BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini membahas metode, metodologi, dan teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan serta menganalisis hasil yang akan membantu menyelesaikan rumusan masalah saat ini. Bab ini juga membahas jenis penelitian, populasi dan

sampel, variabel operasional, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan metode analisis data yang tersedia.

#### D. BAB IV HASIL PENELITIAN

Bab ini memberikan penjelasan tentang perumusan masalah dan tujuan penelitian, yang kemudian disajikan dalam subjudul. Pada bagian ini tentunya akan dijelaskan secara rinci terkait hasil dari penelitian.

#### E. BAB V PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan terkait pemaparan pembahasan dari hasil penelitian dengan menjelaskan, menginterpretasikan, dan menganalisis hasil penelitian.

#### F. BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, berisikan adanya Kesimpulan yang merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, yang selanjutnya dapat digunakan untuk rekomendasi terkait dengan manfaat penelitian.