

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Konteks Penelitian**

Budaya merupakan suatu gaya hidup yang dimiliki bersama oleh sekelompok individu dan diwariskan dari generasi ke generasi. Budaya terbentuk dari banyak unsur yang rumit, termasuk didalamnya sistem agama, politik, adat istiadat, bahasa, dan lainnya. Budaya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari diri manusia sehingga banyak yang menganggap bahwa budaya diwariskan secara genetis. Padahal, ketika seseorang berusaha berinteraksi dengan kelompok lain yang berbeda budaya, seseorang cenderung menyesuaikan perbedaan-perbedaan tersebut. Hal ini membuktikan bahwa budaya dapat dipelajari bukan diwariskan secara genetis.

Salah satu bukti nyata bahwa budaya dapat dipelajari adalah adanya budaya di dalam suatu organisasi. Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing yang menjadi ciri khas suatu organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi merupakan hal penting bagi suatu organisasi, karena budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku dan diikuti oleh para anggota organisasi. Keutamaan budaya organisasi adalah sebagai pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku anggota dalam suatu kegiatan organisasi. Sikap yang terbentuk yaitu, bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka berinteraksi dengan atasan maupun

rekan kerja, dan bagaimana mereka menyelesaikan masalah merupakan wujud budaya khas yang dibentuk bagi setiap organisasi.

PT. United Tractors, Tbk (“Perseroan”, “United Tractors” atau “UT”) adalah perusahaan publik terkemuka di Indonesia dengan fokus usaha pada distribusi alat-alat berat, kontraktor penambangan, pertambangan, dan jasa kontraktor umum. Berdiri pada 1972, United Tractors saat ini menjadi distributor alat berat terbesar di Indonesia, khususnya menjadi pemimpin di pasar alat berat melalui produk-produk Komatsu yang Perseroan distribusikan (35% pada 2017 berdasarkan riset internal). Mampu berkembang menjadi salah satu pemain utama di sektor dan industri dalam negeri, kegiatan usaha United Tractors dijalankan melalui empat pilar bisnis, yaitu Mesin Konstruksi, Kontraktor Penambangan, Pertambangan dan Industri Konstruksi.<sup>1</sup>

Salah satu peran budaya organisasi adalah sebagai identitas organisasi yang didalamnya berisi satu set karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. United Tractors menetapkan budaya organisasi yang dinamakan SOLUTION, yang mencakup 8 (delapan) nilai-nilai utama United Tractors – *Serve* (Melayani), *Organized* (Terencana), *Leading* (Terdepan), *Uniqueness* (Unik), *Totality* (Totalitas), *Innovative* (Inovatif), *Open-mind* (Terbuka) and *Networking* (Kerja Sama). SOLUTION menjadi identitas dan nilai yang menjadi model panduan bagi setiap karyawan dalam berpikir dan bertindak dalam kegiatan operasional sehari-hari, dengan tujuan utama mencapai seluruh visi dan misi perusahaan.

---

<sup>1</sup> Sumber: Annual Report PT. United Tractors, Tbk. 2017

United Tractors menganggap bahwa budaya organisasi adalah hal yang sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan. Dengan adanya budaya, seluruh kegiatan baik kolaborasi dan koordinasi di dalam perusahaan akan berjalan secara efektif dan efisien karena sesuai dengan pedoman yang ada dalam budaya organisasi. Hal tersebut juga diakui oleh Ibu Uri:

“Budaya organisasi sangat penting bagi perusahaan. Karena budaya organisasi kan pedoman kita sebagai karyawan yang bekerja diperusahaan, sehingga selama kita bekerja akan sesuai dengan jalur perusahaan. Jadi pekerjaan yang kita kerjakan akan berguna bagi perusahaan. Intinya budaya organisasi akan berimbas baik, gak hanya ke diri karyawan tapi juga ke perusahaan.”<sup>2</sup>

Budaya organisasi sebagai pedoman perusahaan perlu diterapkan dengan baik agar dapat membantu setiap kegiatan sehingga kolaborasi dan koordinasi berjalan tanpa hambatan. United Tractors menerapkan budaya organisasi dengan cara menyisipkan budaya organisasi dengan kegiatan sehari-hari perusahaan yang berkesinambungan dengan kolaborasi dan koordinasi kerja sehingga budaya organisasi dapat diterapkan diberbagai kegiatan perusahaan.

Budaya *Serve* diterapkan dengan memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan secara profesional dengan sepenuh hati baik kepada eksternal perusahaan maupun internal perusahaan. Budaya *Organized* diterapkan dengan mengedepankan cara berpikir, bekerja, dan bekerjasama secara sistematis, disiplin, menggunakan prinsip prioritas, dan saling menghormati. Budaya *Leading* diterapkan dengan menjadi yang terdepan dan proaktif dalam memberikan solusi

---

<sup>2</sup> Wawancara dengan Ibu Uri Oktarina, *Section Head Management Improvement and Innovation* pada tanggal 20 Maret 2018

yang terbaik, sehingga menjadi teladan, inspirasi, serta motivasi bagi lingkungannya. Budaya *Uniqness* diterapkan dengan memberikan solusi unik terbaik tanpa mengorbankan nilai perusahaan.

Budaya *Totality* diterapkan dengan melaksanakan tugas dan tanggung jawab serta memberikan solusi yang tuntas, lengkap, dan menyeluruh. Budaya *Innovative* diterapkan dengan menumbuhkembangkan gagasan baru, melakukan tindakan perbaikan yang berkelanjutan, dan menciptakan lingkungan kondusif untuk berkreasi sehingga memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Budaya *Open-mind* diterapkan dengan menunjukkan keterbukaan hati, pikiran, sikap, dan perilaku untuk mengembangkan potensi diri dan perusahaan. Budaya *Networking* diterapkan dengan memperluas hubungan yang sinergis untuk meningkatkan nilai tambah melalui kemitraan yang saling menguntungkan.

Nilai-nilai inti United Tractors diharapkan dapat memandu seluruh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka secara profesional. Secara khusus, nilai-nilai inti United Tractors dibentuk untuk merefleksikan filosofi Catur Dharma yang menjadi landasan Grup Astra, yang mengajak seluruh karyawan untuk menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, menghargai individu dan membina kerja sama, dan senantiasa berusaha mencapai yang terbaik.<sup>3</sup>

Penerapan budaya organisasi di United Tractors sudah berjalan sesuai dengan harapan perusahaan terhadap karyawan, karena budaya organisasi sudah diterapkan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan. Namun, budaya *Innovative*

---

<sup>3</sup> Sumber: Annual Report PT. United Tractors, Tbk. 2017

kurang diterapkan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan, dalam kegiatan sehari-hari perusahaan karyawan kurang memiliki media yang dapat menyalurkan gagasan-gagasan dan ide yang mereka miliki ke perusahaan. Media yang dimaksud adalah kegiatan atau portal khusus yang memang diadakan dan digunakan untuk menyampaikan dan merealisasikan gagasan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan kurangnya media tersebut, gagasan yang karyawan miliki pun tidak dapat direalisasikan sehingga penerapan budaya *Innovative* kurang dilakukan.<sup>4</sup>

Berangkat dari hal tersebut, United Tractors berupaya menerapkan budaya *Innovative* lebih dalam dari sebelumnya. United Tractors menganggap bahwa budaya inovasi sangat penting bagi bidang bisnis perusahaan. United Tractors menganggap dengan adanya inovasi, perusahaan akan memiliki *value* yang lebih di mata publiknya.

“United Tractors sebagai perusahaan yang bergerak dibidang distribusi alat-alat berat, kontraktor penambangan, pertambangan, dan jasa kontraktor umum, membutuhkan inovasi agar dapat mempertahankan para *costumer*-nya, apalagi dengan adanya sebutan sebagai perusahaan dengan *market share* terbesar dalam bidang bisnis tadi. Jadi inovasi dibutuhkan agar perusahaan memiliki *value* yang berbeda dan sebagai *improvement* bagi perusahaan dalam mempertahankan *market share*-nya.”<sup>5</sup>

Salah satu bentuk penerapan budaya organisasi untuk meningkatkan budaya *Innovative* karyawan yang dilakukan oleh United Tractors adalah dengan mengadakan Program “United Tractors Value Innovation”. United Tractors Value Innovation merupakan program inovasi yang disupport oleh Divisi *Corporate*

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Ibu Uri Oktarina, *Section Head Management Improvement and Innovation* pada tanggal 20 Maret 2018

<sup>5</sup> Wawancara dengan Ibu Uri Oktarina, *Section Head Management Improvement and Innovation* pada tanggal 20 Maret 2018

*Strategy and Technology*. Program United Tractors Value Innovation pada awalnya hanya diadakan untuk para Branch Manager dan Site Manager. Namun, program ini mendapat respon yang sangat positif dari Branch Manager dan Site Manager sehingga Program United Tractors Value Innovation diterapkan pula ke seluruh karyawan.

Para karyawan menyalurkan gagasan dan ide mereka dalam bentuk makalah. Gagasan dan ide yang disalurkan sesuai dengan tema yang telah ditetapkan sejalan dengan *key performance indicator* perusahaan. Dengan adanya penyaluran gagasan dan ide berdasarkan *key performance indicator* perusahaan, gagasan yang disalurkan lebih terarah dan dapat berguna bagi perusahaan.

Penerapan Program United Tractors Value Innovation pada karyawan pun juga mendapat respon positif. Hal ini dapat dilihat dari semakin meningkatnya jumlah gagasan dan ide yang disubmit oleh karyawan dalam tiga tahun terakhir. Gagasan dan ide yang disubmit oleh karyawan dalam tiga tahun terakhir sebanyak 3240 pada tahun 2015, 3069 pada tahun 2016, dan 4407 pada tahun 2017.

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>INDI</b>	64	58	46
<b>i-Bite</b>	112	78	115
<b>InTIM</b>	527	509	629
<b>ImUT</b>	1492	2144	2335
<b>LISA</b>	693	640	1131
<b>ReImplementasi</b>	352	180	151
<b>Total</b>	3240	3609	4407

**Tabel 1.1 Jumlah Gagasan dan Ide Inovasi Tiga Tahun Terakhir**

Sumber: Riset Internal *Divisi Corporate Strategy and Technology*

Namun dengan positifnya respon karyawan terhadap Program United Tractors Value Innovation, terdapat beberapa masalah. Pertama, banyaknya karyawan yang kurang bisa menuangkan gagasan dan idenya dengan baik ke dalam bentuk makalah sehingga ide tersebut jadi berkurang kualitasnya. Padahal pada saat submit gagasan awal inovasi ide tersebut menarik. Lalu pada pembuatan makalah pun, penerapan gagasannya atau pembahasan gagasan yang dipaparkan tidak lagi menunjukkan bahwa gagasan tersebut berbeda.

Selain itu, gagasan yang disubmit kurang menarik dan tidak original sehingga kurang tercapainya tujuan dari Program United Tractors Value Innovation yaitu untuk meningkatkan nilai budaya *Innovative* di perusahaan guna meningkatkan produktivitas. Gagasan yang disubmit kurang menarik karena gagasan tersebut kurang sesuai dengan tema yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Terdapat pula gagasan yang hanya mengulang gagasan tahun sebelumnya tanpa menambahkan hal baru dalam gagasan yang sudah ada sebelumnya sehingga kurang meningkatkan budaya *Innovative* seperti yang diharapkan perusahaan.

Kurang menariknya gagasan yang disubmit dikarenakan kurangnya informasi yang diterima oleh karyawan mengenai Program United Tractors Value Innovation. Apalagi di dalam perusahaan terdapat sistem perputaran karyawan dan setiap tahunnya terdapat karyawan baru, sehingga karyawan tersebut kurang mengetahui Program United Tractors Value Innovation. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Novi:

“Karena saya karyawan baru, saya baru pertama kali mengikuti Program UTVI. Sehingga saya mensubmit banyak inovasi tanpa mengetahui arti

dari tema yang ada pada Program UTVI padahal tema tersebut ada sub tema dan artinya apa. Inovasi yang saya submitpun ada yang kurang sesuai dengan tema sehingga menurut saya inovasinya jadi tidak bermanfaat bagi perusahaan”.<sup>6</sup>

Pengulangan gagasan terjadi karena dalam Program United Tractors Value Innovation terdapat kategori Re-Implementasi, dimana seharusnya gagasan yang lama di-*upgrade* atau ditambahkan hal baru sehingga menciptakan inovasi yang lebih sempurna dari inovasi sebelumnya. Namun karena kurangnya informasi mengenai gagasan atau inovasi sebelumnya, gagasan tersebutpun jadi tidak ter-*upgrade* dan hanya mengulang dari gagasan sebelumnya. Hal tersebut disampaikan oleh Ibu Ade:

“Pada saat saya menggagas inovasi untuk kategori Re-Implementasi, saya hanya mengetahui sebelumnya terdapat inovasi yang sama dan saya harus menambahkan hal baru dalam inovasi tersebut tapi saya kurang mengetahui jelas mengenai inovasi tersebut seperti apa. Jadi pada saat pembahasan gagasan saya kurang bisa menjelaskan perubahan yang saya buat sehingga terlihat bahwa saya hanya mensubmit hal yang sama dengan inovasi sebelumnya.”<sup>7</sup>

Selain itu, setiap divisi memiliki target kuota dalam Program United Tractors Value Innovation sehingga para karyawan berusaha memenuhi target kuota tersebut tanpa memikirkan kualitas ide yang disubmit dan mengakibatkan kurang menariknya gagasan yang disubmit oleh karyawan. Karyawan beranggapan bahwa semakin banyak gagasan yang disubmit atau jika gagasan melebihi target, maka divisi akan mendapat penilaian yang baik. Padahal

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Ibu Anastasia Novi, Karyawan PT.United Tractors, Tbk pada tanggal 10 April 2018

<sup>7</sup> Wawancara dengan Ibu Ade Fauziah, Karyawan PT.United Tractors, Tbk pada tanggal 10 April 2018

penilaian inovasi tidak hanya dari kuantitas saja melainkan juga melalui kualitas ide. Hal tersebut disampaikan oleh Bapak Yahman:

“Divisi dan site memiliki target kuota gagasan masing-masing untuk Program UTVI. Karena tahun sebelumnya site kami mendapatkan predikat terbaik karena target kouta kami tercapai, maka kami hanya memfokuskan untuk mencapai target tersebut tanpa terlalu memikirkan kualitas dari gagasan yang disubmit. Ternyata tahun selanjutnya kami kecolongan karena terlalu memikirkan kuantitas tanpa mementingkan kualitas idenya.”<sup>8</sup>

Ada pula karyawan juga beranggapan bahwa submit inovasi pada Program United Tractors Value Innovation bukan merupakan tugas dan tanggung jawab wajib mereka untuk perusahaan sehingga mereka hanya menyampaikan gagasan mereka tanpa mementingkan kualitas gagasan yang mereka submit. Padahal Program United Tractors Value Innovation merupakan penerapan dari budaya *Innovative*. Hal tersebut pun diakui oleh Bapak Agus:

“Setiap divisi dan karyawan kan punya program kerjanya masing-masing yang memang merupakan kewajiban mereka. Banyaknya kewajiban yang harus kita selesaikan itu lah yang membuat kita kurang termotivasi untuk serius dalam mengerjakan atau mensubmit gagasan untuk Program UTVI.”<sup>9</sup>

Kenyataan diatas membuktikan bahwa terdapat kesenjangan komunikasi dalam pelaksanaan Program United Tractors Value Innovation di PT. United Tractors, Tbk. Padahal komunikasi dalam organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang produktif guna mencapai tujuan

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Bapak Yahman, Karyawan PT.United Tractors, Tbk pada tanggal 10 April 2018

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bapak Agus, Karyawan PT.United Tractors, Tbk pada tanggal 10 April 2018

organisasi maupun tujuan karyawan. Apalagi menurut Jefkins (2003:9) *Public Relations* adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik itu ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.

*Employee* atau karyawan adalah salah satu dari publik internal yang dijadikan sasaran dari program *Public Relations*. Tujuan *Employee Relations* adalah untuk menciptakan hubungan yang baik dalam tiap personal yang ada dalam satu perusahaan yang bersangkutan, guna menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif. Karyawan (pekerja) dalam sebuah perusahaan atau instansi merupakan asset sangat penting. *Employee Relations* diharapkan menimbulkan hasil yang positif. Ruslan (2007:267) menjelaskan bahwa karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak pimpinan perusahaan, sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

Program United Tractors Value Innovation merupakan program internal perusahaan sebagai salah satu bentuk dari *employee relations* yang bersifat resmi dan pelaksanaannya pada jam atau waktu kerja perusahaan, sehingga pesan yang disampaikan pada Program United Tractors Value Innovation harus melalui jaringan resmi perusahaan. Menurut Muhammad (2011:107) bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan

dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal.

Untuk mempermudah komunikasi formal dalam organisasi, maka dibutuhkan jaringan komunikasi formal yang tepat sehingga interaksi dan koordinasi di dalam organisasi berjalan dengan dinamis dan harmonis. Jaringan komunikasi formal yang tepat dalam Program United Tractors Value Innovation dapat menghasilkan *output* sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh Divisi *Corporate Strategy and Technology* sebagai penanggungjawab program maupun tujuan PT. United Tractors, Tbk.

Jaringan komunikasi formal yang tepat akan tercipta dengan penggunaan komunikasi, metode serta pola yang sesuai dalam Program United Tractors Value Innovation. Apalagi, menurut DeVito (2011) pola komunikasi merupakan jenis umum jaringan komunikasi dalam suatu organisasi. Jaringan komunikasi formal seperti jaringan komunikasi ke atas, jaringan komunikasi ke bawah, dan jaringan komunikasi horizontal akan memunculkan pola komunikasi yang sesuai untuk mempermudah komunikasi dalam program UTVI.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai jaringan komunikasi formal yang terjadi di dalam Program UTVI yang diadakan oleh PT. United Tractors, Tbk sehingga peneliti berusaha mengangkat permasalahan ini dalam judul: **“Jaringan Komunikasi Formal PT. United Tractors, Tbk Dalam Program United Tractors Value Innovation”**.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Berdasarkan pada uraian yang telah dipaparkan dalam konteks penelitian diatas, maka peneliti menemukan suatu fokus penelitian yang akan digunakan untuk membatasi penelitian ini. Hal ini dimaksudkan agar penelitian ini tetep berada pada jalurnya, dan memiliki relevansi yang sesuai dengan permasalahan dan tujuan. Oleh karena itu, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**“Bagaimana Jaringan Komunikasi Formal PT. United Tractors, Tbk dalam Program United Tractors Value Innovation?”.**

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan konteks penelitian dan fokus penelitian diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi ke atas PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation?
2. Bagaimana komunikasi ke bawah PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation?
3. Bagaimana komunikasi horizontal PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui komunikasi ke atas PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation.

2. Untuk mengetahui komunikasi ke bawah PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation.
3. Untuk mengetahui komunikasi horizontal PT. United Tractors, Tbk. dalam Program United Tractors Value Innovation.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Komunikasi, khususnya pada Program Studi Ilmu Hubungan Masyarakat (Humas) yang berkaitan dengan kegiatan internal *Public Relations*. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan memperkaya kajian mengenai jaringan komunikasi organisasi bagi penelitian-penelitian selanjutnya mengenai permasalahan serupa.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi Divisi *Corporate Strategy and Technology* PT. United Tractors, Tbk dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi kegiatan internal perusahaan yang diselenggarakan sehingga dapat berjalan lebih baik. Selain itu hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan evaluasi untuk PT. United Tractors, Tbk mengenai jaringan komunikasi organisasi dalam program yang dilaksanakan oleh perusahaan.