

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR

A. Kajian Teori

Pada pokok kajian teori dan kerangka pikir ini, penulis diharapkan dapat menjelaskan komunikasi yang dilakukan *HR Expat & Formalities Services* kepada pegawai *Non-expatriate* untuk membangun *Corporate Culture* di perusahaan multinasional.

1. Komunikasi

Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk system sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan. Pengertian komunikasi dapat dilihat dari etimologi, menurut Raymond S. Ross yang dikutip oleh Deddy Mulyana dalam buku *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* bahwa “komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris berasal dari kata latin *comnis* yang berarti membuat sama”.⁸

Sedangkan secara “*terminology*” ada banyak ahli yang mencoba mendefinisikan diantaranya Colin Cherry yang dikutip oleh Burhan Bungin dalam buku *Sosiologi Komunikasi* bahwa “komunikasi adalah penggunaan lambang-lambang untuk mencapai kesamaan makna atau berbagai informasi tentang satu objek atau kejadian”.⁹

R. Wayne Pace dan Don F. Faules dalam buku *Komunikasi Organisasi* lebih merinci definisi komunikasi yaitu “Komunikasi merupakan suatu proses, di dalamnya terdapat dua bentuk umum tindakan yang terjadi yaitu pertunjukan pesan dan penafsiran pesan. Pertunjukan pesan berarti menyebarkan sesuatu sehingga dapat terlihat secara lengkap dan

⁸ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: Rosdakarya, 2007), hal.46

⁹ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana, 2006), hal.254

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menyenangkan. Sedangkan penafsiran pesan yaitu menguraikan atau memahami sesuatu”.¹⁰

Dari rangkuman di atas dapat dirangkum bahwa komunikasi ialah suatu proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan media tertentu untuk membuat pemahaman yang sama diantara mereka, informasi yang disampaikan dapat membuat efek tertentu kepada komunikan, bisa mempengaruhi kognitif, efektif, dan behavioral nya.

2. Model Komunikasi dalam Organisasi

Model komunikasi adalah gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya.¹¹

Model adalah kerangka kerja konseptual yang menggambarkan penerapan teori untuk kasus-kasus tertentu. Sebuah model membantu kita mengorganisasikan data-data sehingga dapat tersusun kerangka konseptual tentang apa yang akan diucapkan atau ditulis. Kerap kali model-model teoritis, termasuk ilmu komunikasi, digunakan untuk mengekspresikan definisi komunikasi, bahwa komunikasi adalah proses transmisi dan resepsi informasi antara manusia melalui aktivitas encoder yang dilakukan pengirim dan decoder terhadap sinyal yang dilakukan oleh penerima.

David Crystal dalam bukunya *A Dictionary of Linguistics Phonetics* kerap memodelkan komunikasi melalui definisi, komunikasi terjadi ketika informasi yang sama maksudnya dipahami oleh pengirim dan penerima. Sedangkan Edmondson dan Burquest mengatakan bahwa bahasa sebagai alat komunikasi berisi jenis-jenis kode yang dikomunikasikan melalui suatu proses encoding suatu konsep yang akan disandi balik melalui proses *decoding*.¹²

¹⁰ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2006) hal.26

¹¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), hal. 5.

¹² Alo Liliweri, *Komunikasi Serba ada Serba Makna* (Jakarta: Prenada Media Group, 2011), hal. 78.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Luthans mengatakan model komunikasi digunakan secara bebas dalam masyarakat modern. Selain itu, digunakan untuk menjelaskan berbagai kesalahan dalam masyarakat umum dan dalam organisasi kerja. Kebanyakan defenisi komunikasi menekankan penggunaan simbol untuk mentransfer makna informasi. Sebuah analisis menekankan bahwa komunikasi adalah pemahaman terhadap sesuatu yang tidak terlihat dan tersembunyi.

Reilly menyatakan pada bukunya yang berjudul *A Cultural System of Meaning and Value* pada tahun 1999 bahwa elemen yang tersembunyi dan simbolis ini melekat pada budaya yang memeberikan arti pada proses komunikasi yang dapat dilihat. Akan tetapi, hal yang sama pentingnya adalah komunikasi merupakan proses personal yang mencakup pertukaran perilaku. Ivancevich dan Metteson menyatakan bahwa “komunikasi antar manusia tidak tergantung pada teknologi, tetapi lebih kepada kekuatan dalam diri dan lingkungannya”. Ini merupakan proses yang terjadi pada seseorang.¹³

Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones pada tahun 1982, dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.¹⁴

Harold Lasswell seorang ahli ilmu politik dari Yale University, merupakan model komunikasi yang menggunakan lima pertanyaan untuk ditanya dan dijawab dalam melihat proses komunikasi, yaitu *who* (siapa), *says what* (mengatakan apa), *in which channel medium* (dalam media apa), *to whom* (kepada siapa) *and with what effect* (apa efeknya).¹⁵

¹³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi edition 10* (Yogyakarta: ANDI Yogyakarta, 2006), hal.372.

¹⁴ Arif Sehfudin, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Jurnal Ekonomi.

¹⁵ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hal.5.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.1 : Formulasi Lasswell dalam kegiatan riset komunikasi
 Sumber : Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, Bumi Aksara, hal. 5.

Yang dimaksud dengan *who* tersebut menunjukkan kepada siapa orang yang mengambil inisiatif untuk memulai komunikasi. *Says what* berhubungan dengan isi komunikasi atau apa pesan yang disampaikan dalam komunikasi tersebut. *To whom* menanyakan siapa yang menjadi *audience* atau penerima komunikasi. Atau dengan kata lain kepada siapa komunikator berbicara atau kepada siapa pesan yang ingin disampaikan. *Through what* menggunakan media sebagai alat komunikasi, seperti berbicara, gerakan badan, kontak mata, sentuhan, radio, televisi, surat, buku dan gambar. Kemudian yang terakhir adalah *what effect* atau apa efeknya dari komunikasi tersebut.

Didalam komunikasi terdapat komunikasi organisasi yang merupakan wadah yang memungkinkan organisasi dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu-individu secara sendiri-sendiri. Dengan demikian dapat dipahami bahwa tanpa adanya kerjasama dari individu-individu yang ada dalam organisasi tidak akan tercapai suatu tujuan organisasi.

Dalam konteks ini komunikasi memiliki peran yang sangat krusial untuk mewujudkan kerjasama antara individu dalam organisasi yang bersangkutan dan pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai itu sendiri. Komunikasi organisasi yang baik akan menjadikan organisasi yang dapat mencapai tujuannya dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan, dikoordinasikan, dan dievaluasi dengan melewati proses komunikasi baik antar sesama pegawai maupun dengan pimpinan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik.¹⁶

¹⁶ Novia Indayani, "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai", Jurnal Administrasi Publik, Vol.1, No.8, Tahun 2013

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Goldhaber pengertian komunikasi organisasi adalah proses menciptakan atau saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Dari definisi tersebut, bahwa komunikasi sangat penting bagi organisasi dan informasi karena penting bagi komunikasi yang efektif. Seseorang yang mengendalikan informasi akan mengendalikan kekuatan organisasi. Struktur organisasi ditentukan oleh keefektifan komunikasi tersebut. Setiap struktur saling melengkapi dan mempengaruhi antara satu dengan yang lainnya.¹⁷

Menurut Thayer dalam Library Binus terdapat tiga sistem komunikasi dalam organisasi¹⁸, yaitu:

- a. Berkenaan dengan kerja organisasi.
- b. Berkenaan dengan peraturan organisasi.
- c. Berkenaan dengan pemeliharaan dan pengembangan organisasi.

Model komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman kemana seseorang dapat berkomunikasi. Model komunikasi formal dalam organisasi dapat dibedakan menjadi empat¹⁹, yaitu:

- a. Komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, umpan balik, terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi dan lain sebagainya. Terdapat kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah tingkat keakuratan informasi yang masih belum tercapai karena harus melewati beberapa tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang

¹⁷ Andre Hardjana, "Iklim Organisasi: Lingkungan Kerja Manusiawi", Jurnal Ilmu Komunikasi, Vol.3, No.1, Tahun 2006

¹⁸ Library Binus, "Landasan Teori: Teori Ilmu Komunikasi", dalam <http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/2012-1-00393-mc%202.pdf>.

¹⁹ Khomsahrial Romli, *Komunikasi Organisasi Lengkap*, (Jakarta: Grasindo, 2014), hal.188.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tepat untuk suatu tingkat, tetapi tidak tepat. Untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

b. Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi dari bawah ke atas dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan memberikan informasi tentang prestasinya, praktik serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok.

c. Komunikasi horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki hierarki yang sama dalam suatu organisasi, misalnya komunikasi yang terjadi antara manajer bagian pemasaran dengan manajer bagian produksi atau antara pegawai bagian produksi dengan pegawai bagian keuangan.

d. Komunikasi diagonal

Komunikasi diagonal merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung. Misalnya komunikasi antara bagian HRD dengan bagian manajer keuangan.

Di dalam komunikasi organisasi terdapat komunikasi verbal dan nonverbal. Komunikasi verbal adalah bentuk yang paling umum digunakan dalam organisasi. Oleh karena itu penting bagi seorang manajer untuk mengetahui lebih banyak mengenai komunikasi tersebut. Komunikasi verbal menggunakan simbol-simbol atau kata-kata, baik yang dinyatakan secara oral atau lisan maupun secara tulisan. Kemampuan menggunakan komunikasi verbal secara efektif adalah penting bagi administrator dan manajer. Dengan adanya komunikasi verbal memungkinkan pengidentifikasian tujuan, pengembangan strategi dan tingkah laku untuk mencapai tujuan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sedangkan komunikasi non-verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian disekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. Dengan komunikasi non-verbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah dan nada atau kecepatan berbicara.

Romli berpendapat bahwa terdapat dimensi-dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi yang terbagi menjadi dua yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.²⁰

a. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dan bawahan, antara sesama bawahan. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Komunikasi juga merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa).

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri.

Adapun pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones pada tahun 1982, dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa: Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna dan Pace & Faules pada tahun 2005 mengungkapkan bahwa pegawai yang memiliki informasi

²⁰ *Ibid.*, hal.7.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang lebih baik akan menjadi pegawai yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat diatas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat pegawai menjadi pegawai yang baik pula, artinya bahwa pegawai ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.²¹

3. Budaya dalam Kepemimpinan Lintas Budaya.

Akibat globalisasi, analisis dan pemahaman komunikasi lintas budaya menjadi penting. Seperti dikatakan Adler, “komunikasi efektif menjadi tantangan di seluruh dunia, meskipun budaya tenaga kerjanya homogen, dan juga bila pegawai berbicara dalam berbagai bahasa dan berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, tentu saja komunikasi yang efektif menjadi sulit. Menurut Hofstede 1994 “pekerjaan dalam komunikasi antar budaya dan lintas budaya mengacu pada teori komunikasi umum dan berkaitan dengan membandingkan perbedaan budaya di seluruh dimensi yang luas seperti individu/kolektif, pribadi/posisi atau bahkan lebih tinggi dibandingkan budaya konteks yang rendah.²²

Lingkungan sangat mempengaruhi perkembangan manusia seperti lingkungan budaya, yang terwujud oleh prinsip-prinsip yang ada dan meluas didalam suatu lingkungan, manusia yang demikian itu dapat dikatakan sebagai manusia beradab. Sebenarnya manusia telah menjadi seorang *cultural being*. Akan tetapi, apabila manusia itu memiliki kultur tertentu dan dihadapkan dengan manusia lain yang memiliki kultur berbeda, sangat besar kemungkinan perasaan-perasaan seperti kebencian, frustrasi, ketakutan, keanehan, penolakan serta kebingungan pada dirinya.²³

²¹ Arif Sehfudin, *Loc.Cit.*

²² Budi Purmono, *Tourism-Service Language: A Cross-Cultural Perspective on Politeness*, Jurnal Humaniora, Vol.23, No.2, Tahun 2011

²³ Perlindungan Nadeak, “Pengajaran Bahasa dan Visi Dunia Sebagai Komunikasi Lintas Budaya”, Jurnal Cakrawala Pendidikan, Vol.6, No.2, Tahun 2008

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Komunikasi dan kebudayaan merupakan dua konsep yang tidak dapat dipisahkan. Pusat perhatian komunikasi dan kebudayaan terletak pada variasi langkah dan cara manusia berkomunikasi melintasi komunitas manusia/kelompok sosial. Dengan demikian, komunikasi lintas budaya sangat penting artinya dalam meningkatkan pemahaman makna kebudayaan masing-masing daerah untuk meningkatkan keutuhan bangsa dan Negara.²⁴

Konsep budaya sangat kaya akan pengertian. Budaya selalu merujuk kepada kelompok orang-orang atau masyarakat, dimana budaya tersebut mempengaruhi cara berpikir, cara pandang dan perilaku sehari-hari seseorang. Suatu kelompok budaya adalah orang-orang yang secara bersama-sama memiliki norma, nilai ataupun kepercayaan dan tradisi yang sama sehingga memiliki perbedaan dari kelompok lain. Budaya dipelajari, dimiliki dan disosialisasikan dari satu generasi ke generasi lainnya. Budaya berciri konservatif, menolak untuk/sulit berubah dan menginginkan kelanjutan.

Perbedaan budaya dalam budaya *Teamur* dan barat atau secara lebih luas akan berbeda di setiap negara. Bahkan diantara negara-negara barat sendiri kondisi ini juga memiliki perbedaan-perbedaan mendasar, misalkan: perusahaan Perancis dan Swedia memiliki perbedaan yang sangat kecil, sementara German dan Australia memiliki perbedaan yang sangat ekstrim dalam dasar pandangan mereka terhadap hubungan kekuasaan antara pemimpin dengan bawahan mereka.²⁵

Secara tradisional, visi perusahaan terhadap kepemimpinan telah tercermin dari nilai-nilai dan tujuan-tujuan masyarakat dimana perusahaan tersebut berada. Saat ini dengan banyaknya perusahaan multinasional atau perusahaan global, maka visi dari perusahaan telah berubah menjadi visi yang bersifat lintas negara (Transnasional), yang harus direalisasikan melalui berbagai kebijakan-kebijakan perusahaan terhadap seluruh kegiatan

²⁴ Ketut Sumadi, "Komunikasi Lintas Budaya Meningkatkan Kebertahanan Umat Hindu Indonesia", Jurnal Ilmu Agama & Sosial Budaya. No.1, Tahun 2012

²⁵ Prihatin Lumbanraja, "Tantangan Bagi Kepemimpinan Lintas Budaya", Jurnal Manajemen Bisnis. Vol.1, No.2. Tahun 2008

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

operasi mereka. Sebagai konsekuensi dari pesatnya pertumbuhan perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi internasional, maka penugasan luar negeri bagi seorang manajer telah menjadi bahagian yang penting dari manajemen karir mereka.

Kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi percampuran budaya (*Cross-cultural Leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara manajer dengan para bawahan yang mempunyai latar belakang budaya yang berbeda. Menurut Robinsons, jika budaya yang berbeda saling berkomunikasi akan terjadi *Cross Cultural in Misunderstanding* yang disebabkan oleh *Perceptual Mismatches* antar mereka yang memiliki budaya yang berbeda, seperti *Schemas, Cues, Values,* dan Interpretasi.²⁶

Pada bagian lain, Robinsons menyatakan bahwa *perceived dissimilarity and mismatching cues and schemas would contribute to negative impressions of people from cultures different from one's own.*²⁷ Anggapan dasar yang menyebabkan kepemimpinan lintas budaya berbeda dengan kepemimpinan tradisional yaitu tentang pengaruh budaya yang berhubungan dengan interaksi manajer terhadap para bawahannya.

Dalam komunikasi lintas budaya akan terjadi adaptasi budaya. Adaptasi umumnya dikaitkan dengan sebuah perubahan dari suatu masyarakat, atau bagian dan masyarakat, karena adanya kesenjangan budaya sebagai akibat perpindahan orang asing (*Strangers*) dari satu budaya ke budaya lain karena perubahan substansial dalam lingkungan sosialnya.²⁸

Saat ini bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak secara internasional memerlukan orang-orang yang memiliki "*Cross-cultural Competence*" dan "*Cultural Sensitivity*", sehingga berbagai perusahaan telah menerapkan berbagai persyaratan tambahan dalam rekrutmen calon pegawai mereka. Melalui hal tersebut diharapkan bahwa para pegawai mereka memiliki daya adaptasi yang tinggi dan memiliki kemampuan

²⁶ Perlindungan Nadeak, *Loc.Cit.*

²⁷ *Ibid.*, hal.140.

²⁸ Ketut Sumadi, *Loc.Cit.*

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kepemimpinan silang budaya yang handal (*Cross-cultural Leadership Competence*).

Adapun berbagai persyaratan tambahan tersebut menurut Ratiu dalam Weinshall pada tahun 1993, antara lain:

- a. Mampu beradaptasi.
- b. Fleksibel, mudah mengubah segala sesuatunya jika hal tersebut memang dikehendaki oleh lingkungan setempat.
- c. Memiliki sifat keterbukaan yang tinggi (*Open Minded*).
- d. Memiliki banyak teman atau relasi dari berbagai kewarganegaraan yang berbeda.
- e. Menguasai berbagai bahasa yang secara internasional yang sering dipergunakan dalam operasi bisnis internasional.

Dalam kepemimpinan lintas budaya berarti bahwa seorang manajer harus mampu untuk menyesuaikan gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang diinginkan.²⁹

4. *Human Resources Development as a Professional Field*

Menurut Baskoro manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, teknik pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen akan menjadi dasar pelaksanaan dari fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis.

Salah satu dari bagian sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan adalah *Human Resources Development (HRD)*.³⁰ HRD memiliki ruang lingkup tanggung jawab yang lebih luas. HRD mengelola seluruh

²⁹ Prihatin Lumbanraja, *Loc. Cit.*

³⁰ Bimmo Dwi Baskoro, *Buku Komplet Panduan HRD*, (Yogyakarta: Laksana, 2014), hal.16.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sumber daya manusia di perusahaan menjadi SDM berkualitas yang mampu memenuhi sasaran strategis perusahaan.³¹

Human Resources Development (HRD) atau bagian personalia merupakan pekerjaan yang memiliki tingkat dinamika yang cukup tinggi. Seringkali, posisi HRD dianggap sebagai nyawa dari suatu perusahaan, sehingga tidak jarang posisi ini cenderung mendapat otoritas yang cukup tinggi dan dominan diposisi manajerial perusahaan dalam mengambil langkah atau kebijakan bagi para pekerjanya. Oleh karena itu diperlukan seseorang yang memiliki kepribadian dinamis untuk dapat menyelami setiap pekerjaan yang akan dilakukan.

Selain berhadapan langsung dengan pegawai dan memecahkan setiap persoalan yang ada di perusahaan berkaitan dengan pegawai, ada beberapa dokumen yang sering dikerjakan oleh seorang HR atau personalia. Pada bagian berikut ada beberapa tugas dari HRD menurut Baskoro yang berhubungan dengan pegawai³²:

- a. Melakukan rekrutmen pegawai
- b. Membuat surat kontrak kerja
- c. Membuat sistem pola gaji
- d. Membuat surat peringatan (SP)
- e. Membuat surat pengunduran diri
- f. Membuat surat reverensi kerja
- g. Memberikan penghargaan dan hukuman kepada pegawai

Sedangkan tugas HRD menurut Baskoro yang berhubungan dengan perusahaan antara lain³³:

- a. Membuat struktur organisasi perusahaan
- b. Membuat peraturan perusahaan
- c. Membuat *Job Description*

³¹ Elfrida Wati, Lena Farida, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Bagi *Human Resource Development* (HRD)", *Jurnal Ilmu Sosial & Ilmu Politik*, Vol.2, No.1, Tahun 2015

³² Bimmo Dwi Baskoro, *Op.Cit.*, hal.17

³³ *Ibid.*, hal.76

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Membuat surat edaran internal (memointernal)
- e. Melakukan audit internal
- f. Menyelesaikan konflik dan perselisihan hubungan industrial
- g. Membuat perjanjian dengan pihak *Outsourcing*.

Dalam sebuah studi yang dilakukan pada tahun 2004, *The American Society for Training and Development (ASTD)* telah mengidentifikasi peran dan kompetensi dari pelatihan profesional yang mereka sebut “Model Kompetensi”. *The ASTD* mendefinisikan peran-peran tersebut sebagai “pengelompokan kompetensi yang ditargetkan”, yang diartikan sebagai satu set keterampilan yang dibutuhkan untuk memberdayakan individu. Seseorang mungkin akan memiliki peranan lebih dari satu peran. Penelitian *ASTD* mengidentifikasi empat peran untuk praktisi HRD, yaitu strategi pembelajaran, mitra bisnis, manajer proyek dan profesional spesialis.³⁴

Definisi HRD sangat luas, karena menguraikan HRD dalam kaitannya dengan budaya, ekonomi dan konteks sosial dan politik daripada individu dan organisasi. HRD adalah proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan semua orang, dalam suatu masyarakat. Dalam istilah ekonomi, bisa digambarkan sebagai akumulasi modal manusia dan investasi yang efektif dalam pengembangan ekonomi. Dalam hal politik, HRD mempersiapkan orang untuk berpartisipasi dalam proses politik, terutama sebagai warga negara dalam demokrasi. Dari poin sosial dan budaya, pengembangan sumber daya manusia membantu orang menjalani kehidupan yang lebih kaya, tidak terikat dengan tradisi. Singkatnya, proses HRD membuka pintu untuk modernisasi dan globalisasi.

Dalam perkembangan perusahaan dan ekonomi baru pada era globalisasi sekarang ini, khususnya pada penciptaan nilai-nilai (*value creation*), suatu perusahaan sangat didominasi oleh *human capital* dan modal *intangibile* (tidak terwujud) lainnya. Oleh sebab itu, perlu diwujudkan adanya pengukuran terhadap strategi sumber daya manusia. Salah satu

³⁴ Muhammad Tariq Khan, Naseer Ahmad Khan, Khalid Mahmood, “An Organizational Concept of Human Resource Development – How Human Resource Management Scholars View HRD”. *Joernal of Management and Social Sciences*, Vol.2, No.5.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

konsep yang diperkenalkan itu adalah *Human Resources (HR) Scorecard* yang menawarkan langkah-langkah penting guna mengelola strategi budaya manusia.³⁵

HR Scorecard, sebuah bentuk pengukuran sumber daya manusia (*Human Resources*) untuk diukur sejauh mana peranannya terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan. Ciri karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami dan sulit dikelola, padahal sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang sangat *powerful*.

Dasar-dasar penciptaan nilai strategi HRD dalam organisasi atau perusahaan adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan mengimplementasikan strategi perusahaan terhadap pegawai. Biasanya, profesi dalam fungsi HRD diharapkan dapat mengarahkan tujuan dan sasaran perusahaan, yang terdiri dari dimensi penting berikut:

- a. HRD teknis meliputi: penyampaian (*Delivery*) rekrutmen, kompensasi, dan keuntungan.
- b. HRD stratejik meliputi: pelayanan HRD dalam cara mendukung langsung implementasi strategi perusahaan.

Kebanyakan para HRD lebih memusatkan perhatian kegiatannya pada penyampaian (*delivery*) yang tradisional atau kegiatan teknis HRD saja, dan dianggap masih kurang memperhatikan pada dimensi HRD stratejik. Seharusnya, kompetensi yang perlu dikembangkan bagi para HRD di masa depan yaitu berbasis stratejik dan bisnis karena berpengaruh sangat besar terhadap kinerja organisasi atau perusahaan.³⁶

³⁵ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), hal.181

³⁶ *Ibid.*, hal.185

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hasil penelitian ASTD mengidentifikasi kompetensi praktisi HRD yang harus dimiliki adalah sebagai berikut :

Kompetensi Bisnis	Kompetensi Interpersonal	Kompetensi Pribadi
<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis kebutuhan dan mengusulkan solusi • Menerapkan ketajaman bisnis • Mengarahkan hasil • Perencanaan dan melaksanakan tugas • Berpikir strategis 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun kepercayaan • Berkomunikasi secara efektif • Mempengaruhi stakeholder • Meningkatkan keragaman • Jaringan dan kemitraan 	<ul style="list-style-type: none"> • Menunjukkan kemampuan beradaptasi • Pemodelan pengembangan pribadi

Tabel 2.1 : Identifikasi kompetensi praktisi HRD
Sumber : Didapat dari Moebarak 2011 review jurnal IPB³⁷

5. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) dan Komunikasi yang Berorientasi kepada Pegawai.

Michelle Peluso dari Travelocity dalam Kreitner mengemukakan pentingnya pegawai di perusahaan, mempercayai setiap pegawai, memberdayakan, dan mendengar argumen mereka. Jeffrey Pfeffer dari Stanford University menciptakan perusahaan yang berorientasi kepada pegawai. Bukti penelitian dari perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat (AS) dan Jerman menunjukkan tujuh praktik yang berorientasi kepada pegawai³⁸:

- a. Keamanan pekerjaan (untuk menghilangkan ketakutan akan pemberhentian)
- b. Perekrutan yang teliti (menekankan kesesuaian dengan budaya perusahaan)
- c. Pemberdayaan pegawai (melalui disentralisasi dan *team-team* yang dikelola secara mandiri)

³⁷ Moebarak, "Kompetensi Praktis Pengembangan Sumber Daya Manusia", Jurnal Pertanian.

³⁸ Robert Kreitner, *Op. Cit.*, hal. 4

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Kenaikan gaji atas kinerja yang membaik
- e. Memperbanyak pelatihan
- f. Kurangi penekanan pada status (untuk membangun rasa “kita”)
- g. Pembentukan kepercayaan (melalui pembagian informasi penting)

Semua faktor di atas merupakan suatu hal penting dari kesatuan yang berarti faktor-faktor tersebut harus diterapkan secara terkoordinasi dan sistematis, bukan secara terpisah.

Menurut Chatman, Barsade, dan Barney tahun 1999, budaya perusahaan (inisiatif dan toleransi resiko, arah dan sasaran, integrasi dan pola komunikasi, dukungan dan pengawasan manajemen, identitas, sistem imbalan, dan toleransi terhadap konflik) berpengaruh signifikan terhadap tingkat komitmen pegawai.³⁹

ANGGAPAN KUNO (TEORI X) MENGENAI PEGAWAI DI PERUSAHAAN	ANGGAPAN MODERN (TEORI Y) MENGENAI PEGAWAI DI PERUSAHAAN
1. Sebagian besar pegawai tidak menyukai pekerjaannya, mereka menghindari sebisa mungkin.	1. Bekerja merupakan aktivitas alami, seperti bermain atau beristirahat.
2. Sebagian besar pegawai harus dipaksa dan diancam dengan hukuman sebelum mereka mau bekerja. Pegawai membutuhkan pegasarahan ketat saat bekerja.	2. Pegawai memiliki pegasarahan dan kendali diri jika mereka terikat pada tujuan.
3. Sebagian besar pegawai benar-benar ingin diarahkan. Mereka cenderung menghindari tanggung jawab dan menunjukkan sedikit ambisi. Mereka hanya tertarik pada keamanan.	3. Pegawai biasanya terikat pada tujuan perusahaan jika mereka mendapatkan penghargaan atas keterikatannya.
	4. Pegawai bisa dapat belajar untuk menerima dan mencari tanggung jawab.
	5. Anggota biasa dari populasi umum memiliki imajinasi, kecerdasan, dan kreativitas.

Tabel 2.2 : Tabel Teori X dan Teori Y dari McGregor
 Sumber : Dari D. McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960, Bab 4 dalam buku Perilaku Organisasi Robert Kreitner.⁴⁰

³⁹ Rini Sarianti, *Loc.Cit.*

⁴⁰ Robert Kreitner, Angelo Knicki, *Op.Cit.*, hal.9.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

McGregor dalam Kreitner, merumuskan dua anggapan yang sangat bertentangan mengenai sifat manusia. Anggapan dari Teori X-nya sangat pesimistis dan negatif. Menurut interpretasi McGregor, teori itu sangat umum di mana manajer memandang pegawai secara tradisional. Untuk membantu para manajer menghilangkan tradisi negatif, McGregor merumuskan Teori Y, sebuah anggapan modern dan positif mengenai pegawai. Dengan hal ini, para manajer dapat mencapai hasil yang lebih baik melalui orang lain serta memandang mereka sebagai makhluk yang bersemangat, bertanggung jawab, patuh dan kreatif.⁴¹

Menurut Luthans saat bergabung dengan perusahaan, masing-masing orang membawa nilai dan kepercayaan yang diajarkan pada mereka. Akan tetapi, kadang nilai dan kepercayaan tersebut tidak mencukupi untuk membantu individu berhasil di dalam perusahaan. Edgar Schein menyatakan bahwa budaya perusahaan adalah pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.⁴²

Joanne Martin dalam Luthans menekankan perbedaan perspektif budaya pada berbagai perusahaan. Bahwa saat individu berhubungan dengan perusahaan, mereka berhubungan dengan norma berpakaian, cerita orang-orang mengenai apa yang terjadi, aturan dan prosedur formal perusahaan, kode perilaku formal, ritual, tugas, sistem gaji, bahasa, lelucon yang hanya dimengerti oleh orang dalam, dan sebagainya. Elemen tersebut merupakan beberapa manifestasi budaya perusahaan.

Akan tetapi, terdapat juga perspektif budaya yang lain yaitu saat anggota budaya menginterpretasikan arti manifestasi tersebut, persepsi, memori, kepercayaan, pengalaman, dan nilai mereka akan berbeda-beda,

⁴¹ *Ibid.*, hal.9.

⁴² Fred Luthans, *Op.Cit.*, hal.124.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

demikian juga interpretasi mereka bahkan pada fenomena yang sama. Pola atau konfigurasi tersebut dan cara mereka bertindak, akan membentuk budaya.⁴³

Luthans mengatakan meskipun budaya perusahaan berkembang dalam cara-cara yang berbeda, biasanya dalam prosesnya melibatkan langkah-langkah berikut ini⁴⁴:

- a. Seorang (pendiri) punya ide untuk perusahaan baru.
- b. Pendiri menerima orang-orang kunci dan menciptakan kelompok inti yang memiliki perasaan visi dengan pendirinya. Maka, semua kelompok inti itu yakin bahwa ide tersebut bagus, dapat berjalan, berisiko, berharga dalam investasi waktu, uang, dan energi.
- c. Kelompok inti yang ada mulai bertindak secara konkret untuk menciptakan perusahaan dengan mencari dana, memperoleh hak paten, badan hukum, menentukan tempat, bangunan, dan lain sebagainya.
- d. Pada titik ini, orang lain masuk ke perusahaan, dan sejarah pun dimulai.

Menurut Despande dan Farley (1999), terdapat empat dimensi dari *corporate culture* (CC) yaitu *competitive culture*, *entrepreneurial culture*, *bureaucratic culture*, dan *consensual culture*. Selain sumber daya manusia, faktor yang mempengaruhi *financial performance* adalah komitmen organisasi. Geiger (1998) menemukan bahwa nilai budaya atau *culture* dapat meningkatkan sebuah komitmen. Jika komitmen pegawai telah diperoleh, akan didapatkan pegawai yang setia dan mampu bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.⁴⁵

⁴³ *Ibid.*, hal.125.

⁴⁴ *Ibid.*, hal.128

⁴⁵ Leonardho Ozzie, "Pengaruh *Corporate Culture* dan *Organisational Commitment* terhadap *Financial Performance* Perusahaan Keuangan di Surabaya", *Jurnal Manajemen*. Vol.3, No.1, Tahun 2015

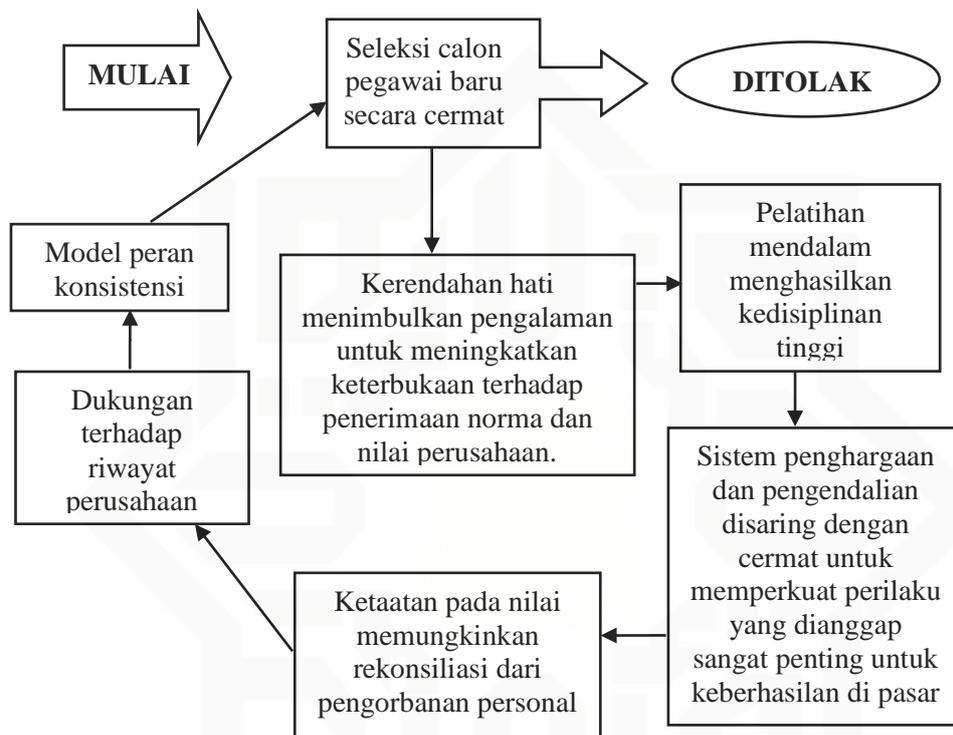
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Pascale terdapat sejumlah praktik yang dapat membantu penerimaan nilai inti dan memastikan budaya dapat mempertahankan diri. Praktik tersebut dapat dideskripsikan dalam konteks beberapa langkah sosialisasi sebagai berikut⁴⁶:



Gambar 2.2 : Langkah Sosialisasi Budaya Perusahaan
 Sumber : *Journal of Management*, Vol.27, No.2. Tahun 1985.

a. Seleksi pegawai baru

Menurut Pascale tahun 1985 langkah pertama adalah seleksi yang cermat terhadap calon pegawai baru. Dengan menggunakan prosedur standar dan mencari sifat khusus yang berhubungan dengan kinerja yang efektif, perekrut akan mewawancarai calon pegawai dan memisahkan/mengeluarkan gaya dan nilai yang tidak “cocok” dengan budaya perusahaan. Vianen tahun 2000 mengatakan terdapat penelitian yang mengindikasikan bahwa pendatang baru yang memiliki perbedaan persepsi terhadap budaya perusahaan yang berhubungan dengan komitmen dan tujuan perusahaan, tidak akan bertahan di perusahaan.

⁴⁶ Richard Paschele, “*The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization*”, *Journal of Management*, Vol.27, No.2. Tahun 1985

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Terdapat juga akumulasi yang membuktikan bahwa pegawai yang memiliki peninjauan realistis terhadap budaya, mereka akan menjadi lebih baik.

b. Penempatan kerja

Langkah kedua terjadi pada pekerjaan itu sendiri, setelah orang yang tepat diterima bekerja. Pegawai baru menghadapi rangkaian pengalaman yang tersusun secara cermat yang tujuannya untuk menanyakan kembali norma dan nilai perusahaan serta memutuskan apakah mereka dapat menerimanya atau tidak. Banyak perusahaan dengan budaya yang kuat menjadikannya alasan untuk memberi lebih banyak pekerjaan pada pegawai baru lebih dari yang dapat mereka lakukan. Kadang-kadang tugas tersebut di luar kemampuan individu.

c. Penguasaan kerja

Ketika “*Cultural Shock*” berakhir, langkah berikutnya adalah penguasaan kerja. Hal ini secara khusus dilakukan dengan mendukung pengalaman lapangan secara ekstensif dan cermat.

d. Mengukur dan memberi penghargaan performa

Langkah sosialisasi berikutnya adalah memberi perhatian yang cermat untuk mengukur hasil dan memberi penghargaan pada kinerja seseorang. Sistem ini komperhensif dan konsisten, dan fokus pada aspek bisnis yang paling krusial untuk keberhasilan kompetitif dan nilai-nilai perusahaan.

e. Ketaatan pada nilai penting

Langkah berikutnya adalah ketaatan sepenuhnya pada nilai penting perusahaan. Identifikasi dengan nilai tersebut membantu pegawai merekonsiliasi pengorbanan individu karena keanggotaannya dalam perusahaan. Mereka belajar untuk menerima nilai dan percaya bahwa perusahaan tidak akan melakukan apapun yang akan melukai mereka.

f. Memperkuat cerita dan riwayat

Langkah berikutnya adalah dukungan terhadap riwayat perusahaan. Hal ini mempertahankan agar cerita-cerita tentang budaya perusahaan dan cara melakukan sesuatu tetap hidup dan memvalidasi kedua hal tersebut.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

g. Penghargaan dan promosi

Langkah terakhir adalah memberi penghargaan dan promosi kepada pegawai yang telah melakukan pekerjaan mereka dengan baik dan berhasil berperan sebagai teladan bagi pegawai baru dalam perusahaan. Dengan menunjukkan orang-orang ini sebagai pemenangnya, organisasi mendorong pegawai lain untuk mengikutinya. Peran teladan dalam perusahaan yang memiliki budaya kuat dianggap sebagai program pelatihan utama.

Procter & Gambel mencari pegawai yang menunjukkan konsistensi luar biasa dalam bidang-bidang seperti berpikir realitis, ahli memotivasi, berenergi, dan mampu bekerjasama dengan pegawai lain. Terdapat penelitian yang membuktikan bahwa penghargaan dapat bertindak sebagai pendukung yang kuat.

Darmawan mengatakan bahwa budaya merupakan fenomena kolektif dan berhubungan langsung dengan lingkup kehidupan sosial. Perusahaan sebagai salah satu bentuk unit kehidupan sosial secara nyata dipengaruhi budaya. Berikut pengaruh budaya terhadap perusahaan⁴⁷:

a. Budaya sebagai rintangan

Budaya menambah komitmen perusahaan dan meningkatkan konsistensi perilaku pegawai sebagai anggota perusahaan. Dari pandangan pegawai, budaya bernilai karena mengurangi ambiguitas. Hal tersebut dapat mengatur cara menyelesaikan segala sesuatu yang dianggap penting.

b. Halangan untuk berubah

Budaya menjadi halangan bila hal-hal yang dibagi tidak berada dalam persetujuan yang lebih jauh akan mengganggu efektivitas perusahaan. Konsistensi perilaku adalah sebuah aset dari sebuah organisasi bila sedang menghadapi lingkungan yang stabil. Bagaimanapun juga budaya dapat menjadi penghalang bagi perusahaan dan mempersulit untuk merespon perubahan lingkungan.

⁴⁷ Didit Darmawan, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, (Surabaya: Pena Semesta, 2013), hal.146.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c. Penghalang untuk perbedaan

Mempekerjakan pegawai baru berasal dari latar belakang berbeda-beda, karena ras, usia, jenis kelamin, ketidakmampuan, atau perbedaan lainnya. Tidak seperti kebanyakan pegawai dalam suatu perusahaan menciptakan suatu paradox. Budaya kuat menimbulkan tekanan kuat pada pegawai untuk kompromi. Mereka menetapkan batas tentang rentang nilai dan gaya yang dapat diterimanya.

d. Penghalang bagi akuisisi dan merger

Menurut sejarah, faktor kunci yang dicari manajemen bila melakukan akuisisi atau merger dipengaruhi keuntungan finansial atau sinergi produk. Tahun-tahun terakhir ini, kemampuan penggabungan kebudayaan telah menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan. Beberapa akuisisi yang dilakukan pada 1990-an telah gagal dan penyebab utamanya adalah masalah budaya perusahaan.

Budaya perusahaan juga mempunyai karakteristik seperti teori dari Stephen Robbins dalam Darmawan sebagai berikut⁴⁸:

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*innovation and risk taking*).
- b. Perhatian terhadap detail (*attention to detail*).
- c. Berorientasi kepada hasil (*outcome orientation*).
- d. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*).
- e. Berorientasi kepada *team* (*team orientation*).
- f. Agresivitas (*aggressiveness*).
- g. Stabilitas (*stability*).

Menurut Kreitner penelitian perusahaan-perusahaan multinasional Amerika yang dipimpin para CEO (*Chief Executive Officer*) yang memiliki pengalaman tugas-tugas internasional cenderung memenangkan persaingan. Bahkan, para manajer dan pegawai yang tinggi di negara asal mereka sulit untuk lari dari ekonomi global masa kini dan interaksi lintas budaya.⁴⁹

⁴⁸ *Ibid.*, hal.148.

⁴⁹ Robert Kreitner, Angelo Kinicki, *Op.Cit.*, hal.92

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Kreitner mengatakan bahwa para pegawai membawa budaya mereka ketempat kerja dalam bentuk kebiasaan dan bahasa. Budaya perusahaan yang merupakan produk dari budaya masyarakat yang mempengaruhi nilai-nilai individu, etika, sikap, anggapan, dan harapan. Budaya masyarakat dibentuk oleh faktor lingkungan yang beragam. Individu sangat terpengaruhi oleh budaya perusahaan. Campuran budaya perusahaan dan masyarakat menghasilkan dinamisasi yang menarik di perusahaan-perusahaan multinasional.⁵⁰

Budaya perusahaan dapat digambarkan dengan menggunakan sebuah pendekatan struktural atau fungsional yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya menyediakan suatu interpretasi dari sejarah perusahaan yang dapat digunakan oleh para anggotanya untuk menganalisis harapan-harapan mereka atas perilaku masa depan.
- b. Budaya dapat mempengaruhi ketaatan terhadap tata nilai perusahaan atau filosofi manajemen, sehingga pegawai merasa mereka bekerja untuk sesuatu yang mereka percayai.
- c. Budaya dapat menyediakan mekanisme bagi pengawasan perusahaan yang secara formal menerima atau melarang beberapa perilaku.
- d. Beberapa tipe budaya perusahaan (*corporate culture*) dapat dihubungkan dengan peraihian produktivitas yang lebih tinggi dan *profitabilitas* yang lebih besar.

Menurut Sathe hubungan paralel antara tata nilai yang dianut individu yang terkait dengan kinerja, perusahaan akan mengkombinasikan tindakan individu dan perilaku perusahaan untuk meraih kinerja yang diinginkan.⁵¹

Nilai-nilai Individu		Budaya Perusahaan	
Nilai	(kebutuhan) (kepercayaan)	Budaya	(nilai) (norma)
Tindakan	(individu)	Perilaku	(pegawai)
Hasil	(<i>outcome</i>)	Hasil	(kinerja)

Tabel 2.3 : Kombinasi tindakan individu dan perilaku perusahaan
Sumber : Moeheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Bumi Aksara, 357

⁵⁰ *Ibid.*, hal.95.

⁵¹ Moeheriono, *Op.Cit.*, hal.357

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Budaya mempunyai pengaruh besar terhadap perilaku perusahaan karena kepercayaan umum dan nilai membentuk asumsi dasar dan preferensi yang memandu perilaku ini. Sathe juga mengidentifikasi tiga faktor yang menerangkan beberapa cara berbeda budaya yang mempengaruhi perilaku pegawai, beberapa faktor tersebut adalah⁵²:

- a. Semakin besar jumlah *common beliefs* dan nilai-nilai pada sebuah kebudayaan, semakin kuat pengaruh dari kebudayaan tersebut terhadap perilaku karena akan terdapat lebih banyak lagi asumsi-asumsi dasar untuk memandu perilaku.
- b. Semakin tersebar *common beliefs* dan nilai-nilai pada sebuah budaya, akan semakin lebih besar pengaruhnya terhadap perilaku karena akan bertambah banyak orang yang akan dipandu oleh budaya.
- c. Semakin dimengerti keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai pada sebuah budaya, akan lebih besar pengaruhnya terhadap perilaku karena relevansi dari keyakinan dan nilai-nilai dapat dijadikan panduan kala terjadi konflik antaranggota perusahaan.

Dalam proses pengembangannya, terbentuknya budaya perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor: (a) kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*), (b) gaya perusahaan (*corporate style*), dan (c) jati diri perusahaan (*corporate identity*). Kebijakan perusahaan (*corporate wisdom*) tersebut ditunjang oleh filosofi perusahaan, yaitu serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana pegawai berhubungan satu sama lain, sikap, perilaku, gaya pakaian, dan lain-lain serta apa yang bisa mempengaruhi semangat, keterampilan yang dimiliki dan pengetahuan yang terakumulasi dalam perusahaan.

Gaya perusahaan (*corporate style*) ditunjang oleh profil pegawai, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan (*corporate community*) atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya, credo (semboyan) perusahaan, dan proyeksi perusahaan atau apa

⁵² *Ibid.*, hal.358

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang ditonjolkan oleh perusahaan. Sementara itu budaya perusahaan perlu dipahami lebih baik karena:

- a. Budaya perusahaan terlihat secara nyata dan dapat dirasakan sehingga dapat menjadi kebanggaan (*pride*).
- b. Kinerja individu dan perusahaan serta *what business are we in* tidak mungkin dapat dipahami dengan baik tanpa memperhatikan budaya perusahaan, hal ini banyak kaitannya dengan pengembangan karir.

Budaya perusahaan memberikan kepada pegawai kenyamanan, keamanan, kebersamaan, rasa tanggung jawab, ikut memiliki, mereka tahu bagaimana berperilaku, apa yang harus mereka kerjakan. Dengan budaya perusahaan pegawai menjadi lebih menyenangkan, maka perlu ada upaya serius dari seluruh SDM perusahaan, *stakeholders* untuk memelihara keberadaannya.

Budaya dan komunikasi memiliki keterkaitan yang erat. Budaya merupakan kehidupan manusia itu sendiri yang meliputi pikiran, karya dan hasil karyanya. Dalam wujud kebudayaan perusahaan sebagai suatu ide-ide, gagasan, nilai-nilai, dan norma-norma, maka komunikasi dapat berfungsi sebagai alat untuk mensosialisasikan nilai-nilai budaya kepada pegawainya. Sosialisasi budaya dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis.⁵³ Darmawan mengatakan bahwa cara pegawai agar dapat menerima budaya perusahaan tersebut dengan beberapa bentuk. Berikut bentuk utama yang dapat diterima melalui beberapa cara⁵⁴:

- a. Bahasa

Banyak perusahaan dan unit dalam perusahaan menggunakan bahasa sebagai jalan untuk mengidentifikasi anggota atau sebagai subbudaya.

- b. Cerita

Bersikulasi dalam banyak perusahaan, cerita tersebut biasanya berisi narasi kejadian tentang pendiri perusahaan, pelanggaran aturan, kesuksesan dari miskin ke kaya, pengurangan beban perusahaan, relokasi

⁵³ Andy Corry Wardhani, "Membangun Budaya Perusahaan yang Kuat dengan Basis Kearifan Lokal", Jurnal Ilmu Komunikasi FISIP. hal.3

⁵⁴ Didit Dermawan, *Loc.Cit.*, hal.157.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pegawai, reaksi terhadap kesalahan masa lampau, dan peniruan perusahaan.

c. Ritual

Ritual merupakan kejadian berulang dari suatu kegiatan yang mengekspresikan dan mendorong kembali nilai kunci perusahaan, memilih tujuan paling penting, orang-orang penting, dan menyisihkan orang-orang yang tidak atau belum diperlukan perusahaan.

d. Simbol materi

Tata ruang kantor pusat, tipe mobil yang diberikan eksekutif utama, dan dispensasi kehadiran, jenis pelanggan hingga seragam pegawai adalah beberapa contoh simbol materi. Simbol materi menunjukkan pada pegawai siapa yang penting, tingkat kemewahan yang diinginkan manajemen utama, dan bentuk perilaku yang pantas.

Membangun budaya perusahaan yang kuat membutuhkan pendekatan komunikasi yang efektif. Dilain pihak, latar belakang budaya juga akan mempengaruhi hasil komunikasi, makna dan cara berkomunikasi. Budaya yang menghargai waktu dapat memberikan berbagai macam sikap. Sikap inilah yang nantinya dipakai sebagai acuan dalam berkomunikasi. Orang yang datang tepat waktu akan dihormati (sikap positif), sedangkan yang terlambat, akan dilecehkan (sikap negatif)⁵⁵.

Budaya perusahaan yang dibangun oleh para pendiri merupakan jiwa bagi anggota-anggotanya, karena itu perlu contoh atau keteladanan dari para pendiri kepada anggota organisasi sehingga budaya yang telah ada dapat menjadi moral dalam menjalankan perusahaan. Dalam hal ini, pendiri harus mampu membangun komunikasi organisasi yang dapat dijadikan sebagai instrumen untuk melanggengkan budaya perusahaan⁵⁶.

⁵⁵ Andy Corry Wardhani, *Loc. Cit.*, hal.4

⁵⁶ *Ibid.*, hal.6

Untuk itu diperlukan komitmen dari seluruh pegawai, mulai dari *top*, *middle*, sampai *lower* atau operasional merupakan persyaratan mutlak untuk tetap terpeliharanya budaya perusahaan. Komitmen tidak sekedar keterkaitan secara fisik, tapi juga secara mental.⁵⁷

B. Kajian Terdahulu

Peneliti meninjau beberapa penelitian sebelumnya dengan skripsi yang bahasanya kurang lebih sama. Rujukan penelitian awal ini diharapkan dapat membantu penelitian dalam membentuk koridor berpikir yang sama. Berikut ini beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti sebagai bahan rujukan penelitian.

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Fitria, Universitas Mercubuana, tahun 2007 dalam Skripsi yang berjudul **Pengaruh Komunikasi Atasan-Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kementerian Negara Lingkungan Hidup**. Dalam penelitian ini Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi manusia dapat saling berhubungan satu dengan lainnya baik dalam kehidupan sehari-hari maupun bermasyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Tidak dapat dipungkiri bahwa komunikasi sangatlah penting bagi manusia, begitu halnya didalam suatu organisasi. Komunikasi didalam organisasi adalah komunikasi internal yang mengalir secara vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah keatas (*upward communication*) adalah komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way communication*).

Peran serta semua elemen didalam organisasi mempunyai pengaruh yang besar didalam proses komunikasi didalam organisasi. Baik itu antara atasan dengan bawahan, atau sebaliknya dan antara bawahan dengan bawahan ataupun antara sesama pejabat. Berdasarkan penjelasan tersebut, penelitian ini mempunyai rumusan masalah yaitu bagaimana pengaruh komunikasi antara atasan – bawahan

⁵⁷ Moehariono, *Loc.Cit.*, hal.361

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Karena dengan berkomunikasi kita bisa menyampaikan mengenai isi pikiran dan perasaannya. Pengungkapan isi dan pikiran dan perasaan tersebut apabila diaplikasikan secara benar dengan etika yang tepat akan mampu mencegah dan menghindari konflik antar pribadi, antar kelompok bahkan antar bangsa sehingga dapat menjaga persatuan dan kesatuan bangsa.

Maka dibutuhkan adanya kerjasama agar berjalan dengan lancar maka dituntut adanya komunikasi yang harmonis baik antar divisi maupun kepala divisi dengan bawahannya serta antara divisi dengan pemimpinnya. Dengan adanya komunikasi yang harmonis baik verbal maupun horizontal maka diharapkan akan mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada produktifitas kerja karyawan.

Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis pada bab IV mengenai hubungan komunikasi vertikal terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu berdasarkan hasil perhitungan *person product moment* (r) diketahui t_{hitung} (hasil perhitungan) lebih besar dari t_{tabel} yaitu $2,91 > 1,685$. Yang menunjukkan adanya hubungan (H_0 ditolak dan H_a diterima). Jadi dapat dikatakan bahwa semakin baik komunikasi vertikal yang dilakukan oleh karyawan maka tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan menjadi lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi di dalam kantor maka tingkat motivasi kerjanya juga akan rendah.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Andika Wishnu Tengah, Universitas Sebelas Maret pada tahun 2015 dalam Tesis yang berjudul **Pengaruh Kepuasan Komunikasi Bawahan dan Kompetensi Komunikasi Atasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada BPS Provinsi Jawa Tengah)**. Peneliti menggunakan metode penelitian dalam perspektif ilmu komunikasi, organisasi dibentuk oleh proses komunikasi. Proses komunikasi dalam organisasi dimaknai sebagai interaksi antar anggota dalam komunikasi. Proses interaksi antar anggota organisasi merupakan kunci menghasilkan kinerja organisasi yang tinggi. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor), keadaan lingkungan/organisasi (eksternal faktor), maupun upaya strategis dari perusahaan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian ini mencoba untuk menguji beberapa faktor yang secara teoritis diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, yaitu kepuasan komunikasi bawahan dan kompetensi komunikasi atasan. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah (1) Pengaruh kepuasan komunikasi bawahan terhadap kinerja pegawai, (2) Pengaruh kompetensi komunikasi atasan terhadap kinerja pegawai, (3) Pengaruh kepuasan komunikasi bawahan dan kompetensi komunikasi atasan terhadap kinerja pegawai, (4) Faktor dominan apakah yang membentuk kepuasan komunikasi bawahan, kompetensi komunikasi atasan dan kinerja pegawai.

Penelitian ini dilakukan di BPS Provinsi Jawa Tengah dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Responden sebanyak 52 pegawai, dipilih menggunakan Stratified Systematic Sampling. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknis analisis data utama menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modelling (PLS-SEM)

Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan penting yaitu pertama bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini tidak terbukti secara signifikan. Kedua, faktor dominan yang membentuk kepuasan komunikasi, kompetensi komunikasi dan kinerja pegawai berturut-turut adalah iklim komunikasi, kemampuan men-decode pesan, dan kuantitas hasil kerja.

No	Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fitria (SKRIPSI) Universitas Mercubuana	Pengaruh Komunikasi Atasan-Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kementrian Negara Lingkungan Hidup	Metode Kuantitatif	Berdasarkan hasil pengujian statistik terhadap hipotesis-hipotesis penelitian diperoleh hasil yang signifikan. Artinya bahwa komunikasi atasan-bawahan mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi kerja pegawai Kementrian Negara Lingkungan Hidup sebesar 44,1%, dan kedua variable

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

				mempunyai hubungan yang kuat sebesar 0,664.
2	Sindu Mahendra (SKRIPSI) Universitas Mulawarman	Hubungan Komunikasi Vertikal dengan Motivasi Kerja Karyawan PT United Trktor, TBK Samarinda	Metode Kuantitatif	Dari hasil analisis dan pengujian hipotesis pada bab IV mengenai hubungan komunikasi vertikal terhadap motivasi kerja karyawan, yaitu berdasarkan hasil perhitungan <i>person product moment (r)</i> diketahui t_{hitung} (hasil perhitungan) lebih besar dari t_{tabel} yaitu $2,91 > 1,685$. Yang menunjukkan adanya hubungan (H_0 ditolak dan H_a diterima). Jadi dapat dikatakan bahwa semakin baik komunikasi vertikal yang dilakukan oleh karyawan maka tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan akan menjadi lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang kurang memiliki kemampuan dalam berkomunikasi di dalam kantor maka tingkat motivasi kerjanya juga akan rendah
3	Andika Wishnu Tengah (TESIS) Universitas Sebelas Maret	Pengaruh Kepuasan Komunikasi Bawahan dan Kompetensi Komunikasi Atasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada BPS Provinsi Jawa Tengah).	Metode penelitian kuantitatif	Penelitian ini menemukan beberapa kesimpulan penting yaitu pertama bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini tidak terbukti secara signifikan. Kedua, faktor dominan yang membentuk kepuasan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

				komunikasi, kompetensi komunikasi dan kinerja pegawai berturut-turut adalah iklim komunikasi, kemampuan men-decode pesan, dan kuantitas hasil kerja.
--	--	--	--	--

Tabel 2.4 : Matrik Penelitian Kajian Terdahulu
 Sumber : 3 Sumber Skripsi terdahulu yang dirangkum penulis

Perbedaan penelitian yang dilakukan dari ketiga peneliti ini yaitu tidak melakukan komunikasi lintas budaya terhadap pegawai yang bekerja pada perusahaan multinasional serta tidak membahas tentang budaya perusahaan asing dan lokal. Dengan bukti hasil penelitian terdahulu maka dapat disimpulkan budaya perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, perumusan masalah yang diajukan peneliti telah dibuktikan secara ilmiah melalui studi pustaka serta bukti empiris. Budaya perusahaan merupakan variabel yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

C. Kerangka Pikir

Menilai suatu perusahaan dengan menggunakan kerangka ini akan menghasilkan gambaran tentang *corporate culture* dan bagaimana proses perusahaan untuk membentuk tenaga kerja yang ingin dicapai sesuai standar yang diinginkan. Para pendiri perusahaan MNC secara umum memiliki andil besar dalam pembentukan *corporate culture* yang didirikannya. Karena mereka memiliki suatu obsesi tentang bagaimana perusahaan yang didirikannya itu menjalani aktivitasnya, melakukan berbagai kegiatan, termasuk apa saja yang harus dilakukan agar perusahaan itu tetap bertahan kemudian ditambahkan dengan kriteria *corporate culture* yang menunjang keberhasilan dari perusahaan itu.

Setiap perusahaan terdapat divisi yang mengurus tentang tenaga kerja dan tentang pembentukannya. Di Chevron yang mengurus bagian kepegawaian adalah *HR Expat & Formalities Services*. *HR Expat & Formalities Services* sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan implementasi *corporate culture* kepada pegawai *non-expatriate*. Posisi setiap divisi dalam perusahaan berpengaruh pada wewenang yang dimilikinya dalam pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan termasuk *HR Expat & Formalities Services*.

Di dalam *HR Expat & Formalities Services* terdapat komunikasi organisasi serta komunikasi lintas budaya yang diterapkan kepada semua pegawai *expatriate* dan *non-expatriate*. Maka dari itu sangat diperlukan komunikasi organisasi dan komunikasi lintas budaya agar dapat diterapkan nilai-nilai dan norma serta visi misi dari perusahaan itu. Setelah diterapkan, maka terbentuklah tenaga kerja yang diinginkan oleh perusahaan. Semakin banyak anggota perusahaan atau pegawai yang menerima nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat *corporate culture* itu sendiri.

Corporate Culture berpengaruh besar terhadap kebijakan yang dilakukan oleh perusahaan karena *corporate culture* akan sangat sulit untuk diubah atau diganti begitu saja. Setelah dilakukannya implementasi terhadap pegawai, maka terbentuklah *Good Corporate Culture*.

Maka dapat disimpulkan bahwa budaya yang kuat dapat diartikan sebagai nilai inti perusahaan yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas menurut Robbins.

Berikut ini merupakan kerangka pikir dari penelitian komunikasi Organisasi *HR Expat & Formalities Services* dalam *Corporate Culture* yang meliputi model komunikasi yaitu *Downward Communication* yang merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah melalui hierarki organisasi. Kedua *Upward Communication* merupakan pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi ke semua pegawai dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas. Ketiga *Horizontal Communication* merupakan pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Ketiga model

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

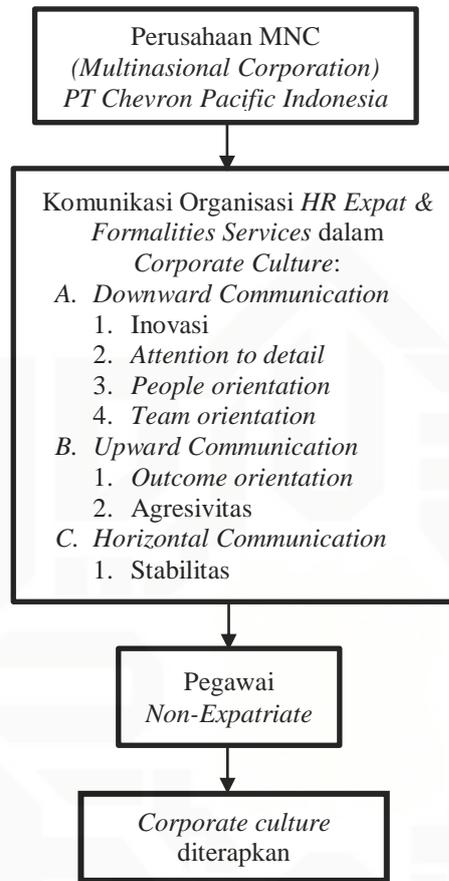
komunikasi ini mempunyai karakteristik budaya perusahaan yang mempunyai 7 tahapan.

Tahapan pertama inovasi, ini merupakan karakteristik pertama yang ingin mengetahui sejauh mana perusahaan mendorong pegawainya bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Karakteristik kedua *Attention to detail* yaitu mengungkapkan sejauh mana perusahaan mengharapkan pegawainya memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian. Karakteristik ketiga *People Orientation* yaitu menyangkut tentang sejauh mana keputusan perusahaan memperhitungkan pengaruh hasil terhadap orang-orang dalam perusahaan. Karakteristik keempat *Team Orientation* yaitu ingin mengungkapkan bagaimana sistem komunikasi diorganisasikan sekitar *team*, tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama. Kemudian yang meliputi *Outcome Orientasi*, ini merupakan karakteristik kelima yang mengarah sejauh mana perusahaan memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. Karakteristik keenam Agresivitas, dalam karakteristik ini ingin memperlihatkan sejauh mana pegawai agresif dan kompetitif untuk menjalankan *corporate culture* sebaik-baiknya. Dan yang karakteristik terakhir stabilitas yaitu menilai sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Gambar 2.3
Sumber

: Kerangka pikir penulis
: Berdasarkan Pemikiran Penulis