

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Budaya organisasi menjadi salah satu aspek penting dalam organisasi, karena sebagai suatu sistem nilai yang dihipunkan dari kesepakatan kolektif dalam organisasi. Artian kesepakatan adalah tentang cara pandang untuk bekerja dan unsur-unsurnya. Davis dalam Sobirin (2002, h. 7) menyatakan bahwa “Budaya organisasi adalah pola keyakinan dan nilai-nilai yang dipahami serta dijiwai oleh anggota organisasi sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku di dalam organisasi.” Dalam hal ini budaya organisasi tentu saja berkaitan erat dengan budaya perusahaan dan persepsi terhadap nilai-nilai dan lingkungannya. Lalu persepsi itu melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan dan manajemen dalam bekerja.

Budaya organisasi akan merefleksikan spesifikasi dan karakter organisasi. Budaya perusahaan menjadi suatu landasan pedoman bagi seluruh individu yang ada pada suatu organisasi dalam menjalankan tugasnya.

Perbedaan budaya dalam organisasi dapat memberikan dampak diberbagai hal seperti budaya waktu, gaya kepemimpinan, gaya bekerja. Fungsi budaya organisasi bernilai positif karena dapat menyelesaikan

masalah secara internal maupun eksternal dalam suatu organisasi.

Dampak yang diperoleh jika budaya organisasinya sangat kuat akan meningkatkan loyalitas karyawan, acuan perilaku yang jelas untuk karyawan, sehingga nilai organisasi terlaksanakan, yang mempermudah suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Jika terbalik, apabila budaya organisasinya lemah menyebabkan karyawan menjadi individualis, dan mudahnya terbentuk kelompok- kelompok yang bertentangan antara yang satu dengan yang lainnya. Gibson et al., dalam Sutanto (2002, h. 122) membedakan budaya yang kuat dan lemah, budaya yang kuat ditunjukkan dengan nilai-nilai organisasi yang tercermin pada perilaku karyawan. Semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima karyawan, semakin kuat budaya organisasi, sehingga semakin tampak pengaruhnya pada perilaku karyawan. Budaya yang kuat terbentuk karena nilai-nilai dan gaya kepemimpinan yang kuat. Selain itu budaya yang kuat ditentukan oleh pemerataan (*shared*) dan identitas (*intensity*). Pemerataan menunjukkan sejauh mana setiap anggota organisasi mempunyai nilai-nilai yang sama. Identitas menunjukkan tingkat komitmen anggota organisasi pada nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berpikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Kesesuaian antara budaya organisasi dengan anggota-anggota organisasi yang mendukungnya akan menimbulkan kepuasan kerja, sehingga mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

Menurut Kotter dalam Bangun (2008, h. 47), Budaya yang kuat dan pengelolaan SDM yang baik adalah sarana untuk berkompetisi dengan pesaing dalam suatu organisasi. Hasil dari suatu budaya yang kuat adalah budaya tersebut akan meningkatkan perilaku yang konsisten yang dapat menciptakan keefektifan organisasi yang dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Namun apabila budaya tersebut tidak baik, maka tujuan kan menuju arah yang salah. Jika budaya suatu organisasi tidak memberikan hal yang positif bagi organisasi maka hasil yang akan dicapai atau kinerja organisasi akan buruk, karena budaya perusahaan menginformasikan kepada karyawan tentang bagaimana perilaku karyawan yang semestinya.

Hal di atas senada dengan apa yang dikemukakan oleh Moeljono (2012, h. 21), bahwa konteks pemberdayaan manusia agar menghasilkan karyawan yang profesional dan berintegritas tinggi diperlukan adanya acuan baku yang diberlakukan oleh suatu organisasi. Acuan baku tersebut adalah budaya yang secara sistematis menuntun para karyawan untuk meningkatkan komitmen kerjanya bagi perusahaan.

Perusahaan multikultural seperti di PT Bank BTPN Semarang, adalah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, yang berdiri sejak 1958, dan berkantor pusat di Jakarta (sebelumnya di Bandung). Dalam suatu organisasi sumber daya manusia merupakan aset paling penting. Peranan sumber daya manusia sangat berpengaruh karena merupakan sumber yang mengarahkan dan mengembangkan organisasi dengan berbagai tuntutan dan kebutuhan dalam masyarakat, perusahaan sesuai

dengan perkembangan zaman. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor utama kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Di bagian lain, Suseno dalam Hendriastuti dan Aryani (2002, h. 49) menyebutkan bahwa masalah yang paling mendasar mengenai budaya organisasi di Indonesia adalah berkaitan dengan mutu kepemimpinan. Hal ini diartikan bahwa fungsi dan karakteristik pemimpin dalam budaya organisasi memberikan peran penting, karena kepemimpinan berkaitan dengan penentuan arah organisasi.

Kepemimpinan yang efektif sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Pemimpin harus mampu memberi motivasi kepada bawahannya untuk bekerja dengan optimal dengan seluruh kemampuan dan potensi yang ada untuk mencapai tujuan organisasi sehingga terciptalah budaya kerja dan lingkungan yang positif. Rahasia menjadi pemimpin yang efektif adalah kekuatan seorang pemimpin bukan dari kekuasaan dan kecerdasannya saja, namun dari kekuatan yang ada dalam dirinya sendiri.

Sejumlah penelitian juga membuktikan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Cameron dan Quinn (Flemming, 2009), berpendapat bahwa kepemimpinan bukanlah satu-satunya faktor utama yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi, terlebih ada satu ketegasan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa budaya yang bagus dan struktur yang dirancang dengan baik akan

meningkatkan keberhasilan kinerja, Kouzes (Flemming, 2009). Menurut Omidifar (2013, h.), terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap komitmen organisasi.

Di dalam sebuah organisasi, kepemimpinan memegang peranan penting, karena berhasil atau tidaknya suatu pencapaian tujuan dalam pengembangan organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam memimpin dan menggerakkan anggota organisasinya. Oleh karena itu, peran komunikasi kepemimpinan penting untuk dijadikan pedoman dalam berorganisasi.

Kepemimpinan dalam proses pengembangan organisasi merupakan faktor penggerak (*driving forces*) dari tindakan untuk perubahan (*actions for change*). Pemimpin harus memainkan perannya secara aktif sebagai perencana, penggerak, sekaligus pengendalinya. Oleh karena itu, pemimpin dituntut untuk dapat menampilkan perilaku yang positif agar diikuti dengan hasil yang positif juga.

Penelitian ini akan mengkaji mengenai budaya organisasi dan komunikasi organisasi serta gaya kepemimpinan dalam organisasi dan implikasinya pada kinerja kerja karyawan. Peneliti memandang bahwa budaya organisasi dan strategi akomodasi komunikasi sebagai salah satu penunjang dalam proses kerja yang dapat bernilai dan berakibat positif seperti peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan, oleh karena itu, peneliti melakukan penelitian di PT Bank BTPN Semarang mengenai pentingnya budaya dalam komunikasi organisasi dan kepuasan kerja untuk

meningkatkan kinerja karyawan dan hubungan antara pimpinan dengan karyawan. Perbedaan etnis dalam organisasi sering menimbulkan masalah dalam komunikasi organisasi. Setiap etnis memiliki pola pikir, nilai, kepercayaan, dan pola komunikasi yang berbeda yang memberi kontribusi pada perbedaan dalam gaya kepemimpinan, etos kerja, waktu, bagaimana melakukan pekerjaan.

Pola interaksi komunikasi beda budaya yang terjadi di PT Bank BTPN Semarang antara suku Batak dan suku Jawa menarik untuk dikaji karena perbedaan suku di antara karyawan memberi kontribusi dan pengaruh pola komunikasi, cara bekerja, pengelolaan waktu dan gaya kepemimpinan. Perbedaan ini sering menimbulkan kesalahpahaman dalam organisasi sehingga menghambat produktivitas dan kinerja kerja organisasi.

Dalam konteks pola komunikasi, etnis Batak lebih menggunakan gaya komunikasi konteks rendah yang dicirikan dengan berbicara secara eksplisit, kurang basa – basi, dan cenderung tegas. Sedangkan karyawan dari etnis Jawa lebih cenderung menggunakan gaya komunikasi konteks tinggi yang dicirikan oleh gaya komunikasi implisit, kurang terbuka dan cenderung berbasa – basi.

Menurut Edward T. Hall dalam Liliweri (2002, h. 115) pola-pola kebudayaan dibagi menjadi dua, yaitu *Low Context Culture* dan *High Context Culture*. Adanya pola- pola tersebut menjadikan berbagai masyarakat atau suku atau etnis memiliki berbagai perbedaan karakteristik

budaya. Dalam komunikasi, kata *context* berhubungan dengan pemahaman terhadap suatu pesan dan segala hal yang berhubungan dengan pesan tersebut, termasuk situasi di mana komunikasi tersebut dilakukan serta persepsi si penerima pesan itu sendiri. *High context* atau *low-context* berhubungan dengan sejumlah informasi yang ada dalam suatu komunikasi. Konteks ini dipengaruhi oleh budaya, karena itulah Hall membedakan dua tipe budaya: *high-and-low context culture* Sarah Jane Pill (2006, h. 26).

Bagi masyarakat *high-context* ini, hubungan yang bersifat personal lebih penting dari segalanya. Mereka cenderung untuk menyerap segala informasi dari berbagai subjek dalam jaringannya yang luas tersebut sehingga terjadi pertukaran informasi secara cepat dan spontan. Menurut Sarah Jane Pill (2006, h. 26), bagi masyarakat *high-context*, suatu *context*, misalnya intonasi pembawa pesan, ekspresi wajah atau bahasa tubuh, lebih penting dari pada kata-kata (*words*). Si penerima pesan harus menyimak dengan baik, karena fakta-fakta yang penting banyak tersembunyi. Berbeda dengan masyarakat *high-context culture*, suatu informasi bagi masyarakat *low-context culture* hanya ditujukan kepada orang-orang tertentu secara pribadi. Pada komunikasi *low-context*, pesan disampaikan melalui pernyataan-pernyataan atau simbol-simbol yang jelas agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami makna. Dalam komunikasi *low-context*, situasi dan perilaku-perilaku non verbal sifatnya relatif kurang penting, demikian juga masyarakat tipe ini sangat jarang melibatkan suatu

pesan dengan subjek dari jaringan informasi yang luas. Karena itu, untuk memahami suatu pesan, mereka mengantisipasi dengan cara meminta berbagai informasi terperinci yang mendukung pesan tersebut.

Melihat pada adanya perbedaan budaya dalam penyampaian pesan, dalam Pill (2006, h. 26) dapat dipahami bila pihak *high-context* seringkali jengkel dan kesal kepada pihak *low-context* karena mereka memberikan begitu banyak informasi dengan sangat detail. Sebaliknya pihak *low-context* akan merasa frustrasi jika mereka tidak menerima informasi yang cukup dari pihak lawannya.

Hambatan-hambatan dalam berkomunikasi terjadi antara pimpinan dan karyawan di Bank BTPN Semarang. Beberapa hambatan yang muncul disebabkan oleh perbedaan latar belakang budaya yang mempengaruhi cara setiap orang dalam menyampaikan pesan, sehingga terdapat perbedaan persepsi antara pimpinan dengan karyawan atau rekan kerja yang lain.

Hal ini yang menjadi menarik untuk dilakukan penelitian mengenai bentuk strategi akomodasi komunikasi dan bagaimana penyesuaian perilaku komunikasi antara individu yang dilakukan oleh pimpinan dengan latar budaya Batak dengan para karyawannya dari latar belakang budaya Jawa, serta kendala apa saja yang muncul selama proses komunikasi tersebut terjadi. Budaya adalah suatu pola hidup menyeluruh, budaya bersifat kompleks, abstrak, dan luas. Banyak aspek budaya turut menentukan perilaku komunikatif. Unsur-unsur sosio-budaya ini tersebar dan meliputi banyak kegiatan sosial manusia.



Penelitian ini menjelaskan bagaimana proses adaptasi antarbudaya dengan adanya bentuk akomodasi komunikasi. Akomodasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan, memodifikasi, atau mengatur perilaku seseorang dalam responnya terhadap orang lain.

Setiap pimpinan tentunya ingin mencapai komunikasi yang efektif ketika berinteraksi dengan karyawannya, begitu pula pada pimpinan PT Bank BTPN Semarang yang berasal dari suku Batak sebagai orang asing yang tinggal di daerah yang secara latar belakang budaya yang berbeda. Kemampuan pimpinan Batak berinteraksi dengan karyawan Jawa belum efektif dilaksanakan dikarenakan perbedaan yang dilihat dari mulai kepribadian dan kebudayaan. Perbedaan bahasa, perilaku verbal dan non verbal yang cukup jauh membuat pimpinannya yang beretnis Batak harus beradaptasi dengan lingkungan barunya.

Peneliti ingin mengkaji mengenai bagaimana strategi adaptasi yang dilakukan antar karyawan yang berbeda etnis dan pimpinan, serta bagaimana mengatasi hambatan – hambatan dalam komunikasi organisasi serta dampaknya bagi kinerja kerja organisasi di PT Bank BTPN Semarang.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Komunikasi organisasi efektif dan iklim komunikasi yang positif akan membantu keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan kinerja kerja perusahaan. Namun dalam organisasi, komunikasi yang dilakukan oleh

karyawan dan pimpinan maupun antar karyawan seringkali tidak berjalan optimal karena adanya perbedaan budaya. Perbedaan ini mempengaruhi berbagai aspek dalam perusahaan termasuk gaya berkomunikasi, gaya memimpin, pola kerja, pola waktu, dan lain-lain. Maka setiap karyawan maupun pimpinan perlu melakukan strategi akomodasi komunikasi untuk menciptakan komunikasi organisasi yang bisa mengakomodir semua kepentingan *stakeholder*.

### **1.3 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan masalah pokok yang dipaparkan di latar belakang, maka dapat dirumuskan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apa saja hambatan komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan yang berbeda etnis di PT Bank BTPN Semarang?
2. Bagaimana strategi akomodasi komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan yang berbeda etnis dalam komunikasi organisasi di PT Bank BTPN Semarang?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui apa saja hambatan komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan yang berbeda etnis di PT Bank BTPN Semarang.
2. Mengetahui jenis strategi akomodasi komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dan karyawan yang berbeda etnis

dalam komunikasi organisasi di PT Bank BTPN Semarang.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Akademis**

Penelitian ini bisa memberikan kontribusi pada pengembangan riset komunikasi antarbudaya dalam konteks komunikasi organisasi. Bagaimana perbedaan etnis pimpinan dan karyawan memberi kontribusi pada pola komunikasi, pola relasi, gaya kepemimpinan, persepsi tentang waktu dan peranan individu dalam organisasi.

### **1.5.2 Kegunaan praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat berguna bagi PT Bank BTPN Semarang, memberi masukan bagi hubungan antara pimpinan dengan karyawannya beda etnis untuk melihat beberapa alternatif dalam menerapkan nilai sosial dan budaya dalam budaya kerja. Upaya yang dilakukan oleh keduanya yang beda etnis ketika menemui persoalan benturan budaya, sehingga selalu terjaga keharmonisannya. Memberikan suatu petunjuk bahwa komunikasi itu sangat penting dalam menjembatani berbagai persoalan antar etnis.

## **1.6 Keterbatasan Penelitian**

Peneliti memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi variabelnya guna mempertajam penelitian ini. Oleh sebab itu, peneliti hanya membahas tentang komunikasi pimpinan dengan karyawan PT Bank BTPN

Semarang dalam upaya akomodasi komunikasi dan gaya kepemimpinan antar etnis yang berbeda. Penelitian ini menggunakan sudut pandang teori akomodasi komunikasi dan konsep gaya kepemimpinan.