

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya tidak terlepas dari adanya proses manajemen. Tanpa manajemen berbagai aktivitas perusahaan jelas tidak akan berjalan dengan optimal. Manajemen merupakan proses yang khas, yang terdiri atas proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai tujuan perusahaan.

Definisi manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Coulter (2014:11) manajemen adalah ilmu dan seni yang mempelajari tentang koordinasi dan pengawasan aktifitas-aktifitas tertentu agar aktifitas tersebut selesai dengan efisien dan efektif.

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2014:6) manajemen adalah suatu ilmu dan seni yang berkaitan dengan rangkaian aktivitas terpadu untuk mensinergikan tenaga manusia, sumber daya alam, dan teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta dengan memperhatikan kelestarian lingkungan hidup.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:2) manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni dalam mengatur dan mengelola suatu proses kegiatan dengan memadukan semua sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Manajemen Lintas Budaya

Menurut Novita (2017) Manajemen lintas budaya sangat diperlukan dalam suatu kelompok internasional karena perbedaan latar belakang dari masing-masing komponen dalam kelompok tersebut tentunya mempengaruhi sifat dan cara kerja dari kelompok tersebut, disinilah peran manajemen sebagai alat komunikasi sehingga elemen-elemen tersebut dapat saling mengerti satu sama lain, agar kinerja dari masing-masing elemen itu sendiri dapat maksimal. .

Manajemen lintas budaya tidak hanya berperan sebagai komunikator elemen dalam kelompok itu saja, tetapi manajemen lintas budaya juga membentuk budaya tersendiri didalam kelompok tersebut. Didalam penyesuaian para elemen dari kelompok lintas budaya tersebut tentunya ada beberapa hal yang harus dihadapi oleh para elemen kelompok tersebut seperti menurut Barna yang dikutip oleh Novita (2017) menerapkan model tahapan Selye terhadap sindrom adaptasi yang umum untuk menjelaskan fase dari penyesuaian ekspatriat. Fase-fase tersebut adalah:

1. Tahapan munculnya pertanda reaksi

Pada tahapan ini, para ekspatriat yang ditempatkan di Host Country mulai menunjukkan gejala-gejala reaksi terhadap culture shock. Mereka mulai menunjukkan tanggapan terhadap budaya yang berbeda yang harus mereka adaptasi.

2. Tahapan Perlawanan

Selanjutnya, muncul sebuah tindakan-tindakan yang merujuk terhadap sebuah perlawanan dan konflik diri terhadap kebudayaan yang menyebabkan shock.

3. Tahapan kejenuhan

Ekspatriat yang telah mengalami konflik akan mendapati rasa jenuh dan letih akan budaya baru yang tidak dapat mereka adaptasi. Rasa letih ini dapat berupa letih fisik dan/atau letih rohani.

2.1.3 Fungsi Manajemen

George R. Terry dalam buku *Principles of Management* (Sukarna, 2011: 10) membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Pelaksanaan) dan *Controlling* (Pengawasan). Keempat fungsi manajemen ini disingkat dengan POAC.

1. *Planning* (Perencanaan)

George R. Terry (Sukarna, 2011: 10) mengemukakan tentang planning sebagai berikut, yaitu:

“Planning is the selecting and relating of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulation to proposed of proposed activation believed necessary to accieve desired result.”

“...Perencanaan adalah pemilih fakta dan penghubungan fakta- fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan-perkiraan atau asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.”

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

George R. Terry (Sukarna, 2011: 38) mengemukakan tentang organizing sebagai berikut, yaitu:

“Organizing is the determining, grouping and arranging of the various activities needed necessary forthe attainment of the objectives, the assigning of the people to thesen activities, the providing of suitable physical factors of enviroment and the indicating of the relative authority delegated to each respectives activity.”

“...Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokkan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukkan hubungan wewenang, yang dilimpahkan terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.”

3. *Actuating* (Pelaksanaan/Penggerakan)

Menurut George R. Terry (Sukarna, 2011: 82) mengatakan bahwa:

“Actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts.”

“...Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.”

4. *Controlling* (Pengawasan)

George R. Terry (Sukarna, 2011: 110) mengemukakan bahwa *controlling*, yaitu:

“Controlling can be defined as the process of determining what is to accomplished, that is the standard, what is being accomplished. That is the performance, evaluating the performance, and if the necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is conformity with the standard.”

“...Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilaman perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).”

2.2 Gaya Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Di bawah ini adalah definisi-definisi tentang gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Menurut Hasibuan (2013:170) gaya kepemimpinan adalah suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut Wirawan (2013:351) adalah gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pemimpin dalam mempengaruhi para pengikut untuk merealisasikan visi.

Menurut Northouse yang dikutip oleh Intan *et al* (2014) menyatakan gaya kepemimpinan mengandung pola perilaku dari seseorang yang mencoba untuk mempengaruhi orang lain.

Sedangkan menurut Rivai (2014:42) mengatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku tertentu yang digunakan oleh pemimpin atau seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

2.2.2 Tipe- Tipe Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaannya adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodoh (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya

sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

6. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat

sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otoriter. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samarsamar.

7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan kerana dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

2.2.3 Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

Gaya kepemimpinan ekspatriat atau kepemimpinan lintas budaya menurut Akiga dan Lowe yang dikutip oleh Intan *et al* (2014), adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi anggota kelompok budaya yang berbeda penilaian terhadap pencapaian hasil dengan merujuk pada berbagi pengetahuan dan makna sistem dari kelompok budaya yang berbeda.

Menurut Lumbanraja (2008:73) adalah kepemimpinan yang diterapkan dalam situasi percampuran budaya (*Cross-cultural leadership*) merupakan suatu bentuk interaksi kepemimpinan antara pemimpin dengan para bawahan dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Sedangkan menurut Yukl (2013:348) adalah kepemimpinan lintas budaya dikaitkan dengan pemimpin yang semakin dihadapkan dengan kebutuhan untuk mempengaruhi orang-orang dari budaya lain.

Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat merupakan kemampuan pemimpin mempengaruhi suatu kelompok yang berbeda budaya sehingga terciptanya interaksi yang baru.

Berry *et al* dalam Intan *et al* (2014) memaparkan model penyesuaian bagi pemimpin ekspatriat yang mengalami lintas budaya ketika menjalani penugasan internasional yaitu:

1. Reaksi : Pemimpin ekspatriat lebih mengubah lingkungan daripada perilaku sendiri.
2. Intergrasi: Pemimpin ekspatriat mengubah perilaku yang disesuaikan dengan keadaan lokal. Kebalikan model reaksi.
3. *Withdrawal*: Pemimpin ekspatriat menarik diri secara fisik dan mental, berusaha untuk menghindari masalah.

Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan pemimpin ekspatriat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Luthans (2006:659) mengungkapkan tiga faktor yang mempengaruhi kepemimpinan lintas budaya, yaitu nilai-nilai pribadi, latar belakang pemimpin dan kemampuan interpersonal.

2.2.4 Dimensi Gaya Kepemimpinan Ekspatriat

Menurut Hofstede yang dikutip Marie-Joelle *et al* (2011) ada lima dimensi tentang bagaimana manajemen lintas budaya, yaitu:

1. *Power Distance*

Berkaitan dengan bagaimana kebudayaan meyakini kekuasaan organisasi juga institusi di disampaikan kepada anggota budaya secara seimbang.

2. *Uncertainty Avoidance*

Berkaitan dengan derajat yang mana kebudayaan merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti. Dan juga bagaimana suatu kebudayaan menghindari ancaman itu dengan menciptakan suatu solusi pemecahan masalah.

3. *Individual - group orientation*

Integrasi dari setiap individu kedalam kelompok-kelompok utama.

4. *Masculine - feminine orientation*

Pentingnya tujuan kerja (pendapatan, kemajuan) dibandingkan dengan tujuan pribadi (hubungan dan kerjasama).

5. *Long term-Sort term orientation*

Berkaitan dengan fokus dan orientasi usaha apakah orientasi jangka panjang atau orientasi jangka pendek, membina kebijakan yang berkaitan dengan masa lalu dan masa sekarang atau yang berkaitan dengan masa depan.

Dalam penelitian ini menggunakan tiga dimensi menurut Hofstede yang berkaitan dengan perusahaan yaitu:

1. *Power Distance*
2. *Individual -Group Orientation*
3. *Masculine - Feminine Orientation*

2.3 Komunikasi

2.3.1 Pengertian Komunikasi

Ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli untuk memberikan batasan terhadap apa yang dimaksud dengan komunikasi seperti berikut.

Menurut Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (Mulyana, 2013:68) komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan, dan sebagainya dengan menggunakan symbol-simbol, kata-kata, gambar, figut, grafik, dan sebagainya. Tindakan atau proses transmisi itulah yang biasa disebut komunikasi.

Sedangkan menurut Gerald R. Miller (Mulyana, 2013:68), komunikasi terjadi ketika suatu sumber menyampaikan suatu pesan kepada penerima dengan niat yang disadari untuk mempengaruhi perilaku penerima.

Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran informasi antar individu atau pemindahan dan pemahaman melalui simbol maupun perilaku dan tindakan.

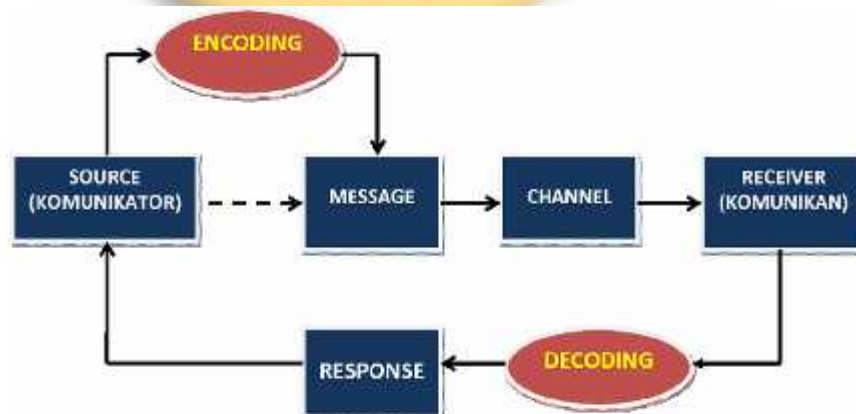
2.3.2 Ciri – Ciri Komunikasi

Menurut Effendy yang dikutip oleh Sri (2009), komunikasi memiliki sifat atau ciri-ciri antara lain:

1. Komunikasi verbal (*Verbal communication*)
 - a. Komunikasi lisan (*Oral communication*)
 - b. Komunikasi tulisan/ cetak (*Written/ printed communication*)
2. Komunikasi non-verbal (*Nonverbal communication*)
 - a. Komunikasi isyarat badaniah (*Gestures communication*)
 - b. Komunikasi gambar (*Pictorial communication*)
3. Komunikasi tatap muka (*Face to face communication*)
4. Komunikasi bermedia (*Mediated communication*)

2.3.3 Proses Komunikasi

Proses komunikasi dapat dijelaskan sebagai berikut ini. Sumber (komunikator) bermaksud menyampaikan gagasan (informasi, saran, permintaan, dst.) yang ingin disampaikan kepada penerima dengan maksud tertentu. Untuk itu dia menterjemahkan gagasan tersebut menjadi simbol-simbol (proses *encoding*) yang selanjutnya disebut pesan (*message*). Pesan tersebut disampaikan melalui saluran (*channel*) tertentu misalnya dengan bertatap muka langsung, telepon, surat, dst. Setelah pesan sampai pada penerima, selanjutnya terjadi proses *decoding*, yaitu menafsirkan pesan tersebut. Setelah itu terjadilah respon pada penerima pesan. Respon tertuju pada pengirim pesan. Komunikasi sebagai proses dapat divisualisasikan dalam bentuk bagan sebagai berikut:



Gambar 2. 1
Proses Komunikasi

Keterangan:

1. Sumber (*source*): Pihak yang berinisiatif atau berkebutuhan untuk berkomunikasi, individu, kelompok, organisasi, perusahaan, dll. Pihak sumber memiliki gagasan yang akan disampaikan kepada penerima. Gagasan diubah menjadi pesan melalui proses *encoding*, yaitu proses merubah gagasan menjadi simbol-simbol yang umum (kata, bahasa, tanda, gambar, dst.) sehingga dapat dipahami oleh penerima.
2. Pesan (*message*): Hal-hal yang bersifat verbal dan/ atau nonverbal yang mewakili perasaan, pikiran, keinginan atau maksud sumber tadi.
3. Saluran/Media (*channel*): Alat/ wahana yang digunakan sumber untuk menyampaikan pesan kepada penerima.
4. Penerima (*receiver*): Orang yang menerima pesan dari sumber. Penerima pesan ini menerjemahkan/ menafsirkan seperangkat simbol verbal dan/ atau non verbal yang ia terima menjadi gagasan yang dapat ia pahami. Proses demikian disebut *decoding*.
5. Efek (*effect*): Apa yang terjadi pada penerima setelah ia menerima pesan tersebut.
6. Respon (*Response*): Merupakan tanggapan atas pesan yang diterima receiver. Ada yang beranggapan bahwa respon sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima, akan tetapi sebenarnya respon juga bisa berasal dari unsur lain seperti pesan, dan media, meski pesan belum sampai pada penerima.

2.3.4 Komunikasi Lintas Budaya

Menurut Liliweri yang dikutip oleh Lanang *et al* (2015) komunikasi lintas budaya merupakan interaksi antarpribadi dan komunikasi antarpribadi yang dilakukan oleh beberapa orang yang memiliki latar belakang kebudayaan yang berbeda.

Komunikasi lintas budaya menurut Doris E. Cross yang dikutip oleh Ambar (2017), adalah komunikasi lintas budaya tidak hanya terbatas pada mempelajari bahasa asing. Namun juga termasuk memahami bagaimana pola-pola budaya dan

nilai-nilai inti. Kemudian pemahaman tersebut berdampak pada proses komunikasi.

Dalam komunikasi lintas budaya, ada beberapa variabel budaya yang harus diperhatikan dalam proses komunikasi seperti perihal sikap, organisasi sosial, pola berpikir, peranan pihak – pihak yang berkomunikasi, bahasa dan waktu.

Dari definisi diatas maka dapat diketahui bahwa komunikasi lintas budaya merupakan sebuah peristiwa komunikasi dimana seseorang dengan suatu latar belakang berinteraksi dan berkomunikasi dengan seseorang dengan latar belakang budaya yang berbeda. Dapat dikatakan pula sebagai peristiwa bertemunya dua kebudayaan yang berbeda.

2.3.5 Hambatan-hambatan dalam Komunikasi Lintas Budaya

Hambatan-hambatan dalam komunikasi lintas budaya terjadi karena alasan yang bermacam-macam karena komunikasi mencakup pihak-pihak yang berperan sebagai pengirim dan penerima secara berganti-ganti maka hambatan-hambatan tersebut dapat terjadi dari semua pihak antara lain:

1. Fisik (*Physical*): Berasal dari hambatan waktu, lingkungan, kebutuhan diri, dan juga media fisik.
2. Budaya (*Cultural*): Berasal dari etnik yang berbeda, agama, dan juga perbedaan sosial yang ada antara budaya yang satu dengan yang lainnya.
3. Persepsi (*Perceptual*) dan *Stereotypes*: Jenis hambatan ini muncul dikarenakan setiap orang memiliki persepsi yang berbeda-beda mengenai suatu hal. Sehingga untuk mengartikan sesuatu setiap budaya akan mempunyai pemikiran yang berbeda-beda.
4. Motivasi (*Motivational*): Berkaitan dengan tingkat motivasi dari pendengar, maksudnya adalah apakah pendengar yang menerima pesan ingin menerima pesan tersebut atau apakah pendengar tersebut sedang malas dan tidak memiliki motivasi.
5. Pengalaman (*Experience*): Terjadi karena setiap individu tidak memiliki pengalaman hidup yang sama sehingga setiap individu mempunyai persepsi dan juga konsep yang berbeda-beda dalam menilai sesuatu.

6. Emosi (*Emotional*): Berkaitan dengan emosi atau perasaan pribadi.
7. Bahasa (*Language*): Terjadi apabila pengirim pesan (*sender*) dan penerima pesan (*receiver*) menggunakan bahasa yang berbeda atau penggunaan kata-kata yang tidak dimengerti oleh penerima pesan.
8. Non-verbal: Hambatan yang tidak berbentuk kata-kata tetapi dapat menjadi hambatan komunikasi.
9. Kompetisi (*Competition*): Hambatan ini muncul apabila penerima pesan sedang melakukan kegiatan lain sambil mendengarkan (tidak fokus).

2.3.6 Dimensi Komunikasi Lintas Budaya

Untuk mencari kejelasan dan mengintegrasikan berbagai konseptualisasi tentang kebudayaan komunikasi lintas budaya, menurut Gudykunst dan Kim yang dikutip Mangihot Pasaribu (2017) ada 3 dimensi yang perlu diperhatikan yaitu:

1. Kelompok Tingkat Masyarakat

Istilah kebudayaan telah digunakan untuk menunjuk pada macam-macam kelompok tingkat lingkungan dan kompleksitas dari organisasi sosial.

2. Konteks Sosial

Komunikasi dalam semua konteks merupakan persamaan dalam hal unsur-unsur dasar dan proses komunikasi manusia (*transmitting, receiving, processing*). Tetapi adanya pengaruh kebudayaan yang tercakup dalam latar belakang pengalaman individu membentuk pola-pola persepsi pemikiran.

3. Saluran Komunikasi

Dimensi lain yang membedakan komunikasi lintas budaya ialah saluran yang dilalui oleh pesan-pesan komunikasi lintas budaya melalui mana komunikasi lintas budaya terjadi.

Penelitian ini menggunakan ketiga dimensi tersebut yaitu:

1. Kelompok tingkat masyarakat
2. Konteks sosial
3. Saluran komunikasi

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Berikut merupakan pengertian kinerja menurut para ahli:

Menurut Sedarmayanti (2011:260) kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Menurut Siswanto dalam (Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Rivai dan Basri dalam (Muhammad Sandy, 2015:12) kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas setelah melakukan sesuatu tugas yang diberikan.

2.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan

Wilson Bangun (2012:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

1. Kuantitas Pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Sedangkan menurut Robbins (2006:260) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

4. Kerjasama

Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

5. Inisiatif

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

Dari berbagai referensi dimensi kinerja karyawan di atas, maka dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kuantitas: Meliputi melakukan pekerjaan sesuai dengan target yang harus dihasilkan karyawan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
2. Kualitas: Melakukan pekerjaan sesuai dengan standar operasional dan keterampilan karyawan.
3. Tanggung Jawab: Meliputi menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian dan tepat waktu.

2.4.3 Ukuran Indikator Kinerja

Menurut Moeherino dalam (Abdullah, 2014:151), terdapat enam ukuran indikator kinerja namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:

1. Efektif: Mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien: Mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas: Mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu: Mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
5. Produktivitas: Mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi
6. Keselamatan: Mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti/ Sumber	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
Rizky Fedriansyah (2014)	Pengaruh Komunikasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bober Bandung	Pengaruh Komunikasi (X1), Motivasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja di PT Bober termasuk kriteria hubungan yang kuat dan berpengaruh sebesar 63,8%. Hasil uji F dimana f hitung < dari f tabel yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
Intan Puspitasari, M. Al Musadieq,	Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat	Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (X).	Gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan ekspatriat di PT tersebut adalah gaya kepemimpinan

<p>Arik Prasetya (2014)</p>			<p>demokratik.</p> <p>Model penyesuaian yang dilakukan ekspatriat yaitu model reaksi dan model integrasi. Ekspatriat yang berposisi sebagai President cenderung melakukan model penyesuaian reaksi. Ekspatriat yang berposisi sebagai Vice President dan General Manager cenderung melakukan model penyesuaian integrasi.</p> <p>Kendala yang dialami ekspatriat terletak pada masalah stereotipe negatif dan etnosentrisme yang dimiliki ekspatriat.</p>
<p>Lanang Satio Jati, Djahur Hamied, Moehammad Soeod Hakam (2015)</p>	<p>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat Terhadap Komunikasi Lintas Budaya dan <i>Job Satisfaction</i> Karyawan</p>	<p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X), Komunikasi Lintas Budaya (Y1), <i>Job Satisfaction</i> Karyawan (Y2).</p>	<p>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap Komunikasi Lintas Budaya (Y1).</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Ekspatriat (X) berpengaruh signifikan dan</p>

			<p>memiliki hubungan yang positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> (Y2).</p> <p>3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Ekspatriat berpengaruh signifikan dan memiliki hubungan yang positif terhadap <i>Job Satisfaction</i> (Y) melalui Komunikasi Lintas Budaya (Z).</p>
Dinar Rizki Ananda, Arik Prasetya (2016)	<p>Analisis Implementasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan</p>	<p>Implementasi Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (X).</p>	<p>Budaya Korea Selatan memiliki karakter yang memiliki kolektivitas tinggi dan menekankan pada hubungan, sehingga gaya kepemimpinan lintas budaya yang diterapkan gaya demokratis. Masalah yang dihadapi ekspatriat terletak pada hambatan budaya yaitu terdiri dari perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, prasangka/ stereotip terhadap karyawan lokal.</p>
Sylvia Sari	Dampak	Dampak	Penyesuaian di lingkungan

<p>Rosalina (2017)</p>	<p>Penyesuaian Terhadap Kinerja Ekspatriat di Indonesia</p>	<p>Penyesuaian (X), Kinerja Ekspatriat (Y).</p>	<p>kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja ekspatriat, namun penyesuaian di lingkungan sosial dan lingkungan umum berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja ekspatriat. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi penyesuaian ekspatriat di lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja ekspatriat. Hal ini menunjukkan bahwa penyesuaian ekspatriat di lingkungan kerja sangat penting untuk memaksimalkan kinerja ekspatriat.</p>
<p>Adiesta Feby Dhaviyanti, Mochammad Al Musadieq (2017)</p>	<p>Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya (X)</p>	<p>Dalam praktiknya ekspatriat Korea Selatan membawa nilai-nilai budaya Korea Selatan dalam memimpin karyawan Indonesia yang diantaranya memiliki budaya yang berbeda.</p>

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Northouse yang dikutip oleh Intan *et al* (2014), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana individu mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.

Praktik kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui gaya kepemimpinan merujuk pada proses untuk membantu mengarahkan dan memotivasi kinerja karyawan. Selain itu, pemimpin ekspatriat dituntut untuk bisa berkomunikasi dengan menyatukan budaya yang berbeda menjadi efektif, sehingga apa yang dibutuhkan perusahaan dengan karyawan saling terpenuhi.

Kerangka pemikiran yang telah diuraikan dapat digambarkan melalui bagan sebagai berikut:



Gambar 2. 2
Kerangka Pemikiran

2.7 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H0: Gaya kepemimpinan ekspatriat dan Komunikasi lintas budaya tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

H1: Gaya kepemimpinan ekspatriat dan Komunikasi lintas budaya mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan

