

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Komunikasi lintas budaya sudah lazim terjadi dalam kehidupan individu masyarakat karena negara Indonesia terdiri dari berbagai macam budaya dan adanya era globalisasi yang ikut merambah dalam dunia kerja. Meskipun demikian, konsep lintas budaya bukan sebatas terjadi akibat perbedaan budaya semata. Mulyana (2019) menjelaskan percakapan yang terjadi antara orang dari subkultur (ko-kultur) tertentu termasuk dalam dimensi komunikasi lintas budaya. Misalnya, dialog antar agama, dialog dalam suatu komunitas, perdebatan antara pria tengah baya dan anak muda. Artinya, komunikasi lintas budaya juga mencakup komunikasi yang terjadi dari kelompok yang berbeda dalam budaya yang sama. Trenholm dan Jensen (1992) mendeskripsikan komunikasi lintas budaya terjadi ketika orang yang dibekali seperangkat pemahaman yang berbeda saling berinteraksi (Mulyana, 2019). Komunikasi lintas budaya mengkaji tentang bagaimana pengaruh budaya dalam aktivitas komunikasi, misalnya makna pesan dan cara komunikasi dari perspektif budaya tertentu.

Proses komunikasi lintas budaya dapat terjadi dalam sebuah organisasi. Informasi dan pertukaran pesan dalam suatu organisasi berlangsung dalam jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi organisasi bisa mencakup beberapa orang atau seluruh orang yang ada dalam organisasi sehingga komunikasi antar individu dapat menjadi mata rantai dalam jaringan komunikasi organisasi. Dalam konteks lintas budaya, proses *encoding* dan *decoding* pesan akan dipengaruhi oleh latar belakang budaya individu yang hasilnya tidak sama bagi semua orang. Perbedaan yang signifikan dalam latar belakang antara komunikator dan komunikan mempengaruhi pemaknaan yang melekat pada pesan dan perilaku yang timbul dalam komunikasi. Komunikasi lintas budaya bisa menjadi rumit karena para pelakunya sulit memprediksi makna yang tersirat dalam perilaku komunikasi (Sihabudin, 2022).

Organisasi memiliki budaya organisasi yang relatif berbeda dan menjadi cara pandang anggota organisasi dalam memaknai sesuatu. Cara pandang mencerminkan apa yang dirasakan serta bagaimana persepsi anggota organisasi dalam merespon dinamika organisasi. Anggota organisasi harus memahami seberapa cocok budaya organisasi terhadap dirinya. Budaya organisasi yang cocok dengan anggota organisasi dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja. Sebaliknya, anggota organisasi yang mengalami ketidakcocokan dengan budaya organisasi akan kesulitan beradaptasi dan berkembang. Penyesuaian terhadap budaya organisasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi individu dalam organisasi dapat menimbulkan stres dan bahkan bisa berakibat anggota meninggalkan organisasi.

Peran budaya organisasi sangat penting dalam membentuk pondasi organisasi. Karena pentingnya peran budaya organisasi, manajemen selalu mensosialisasikannya kepada seluruh anggota organisasi terutama kepada anggota yang baru bergabung yang memang perlu dibentuk persepsinya. Budaya organisasi yang kuat dibutuhkan agar organisasi bisa mencapai tujuannya. Sutrisno (2019) menjelaskan budaya organisasi menjadi alat manajemen untuk mendorong anggota organisasi supaya loyal, produktif, dan berperilaku positif. Budaya organisasi juga menjadi bagian dari strategi organisasi dalam menerjemahkan tindakan yang benar dalam mencapai tujuan organisasi. Anggota organisasi juga perlu mempelajari budaya organisasi agar bisa menyesuaikan diri dengan organisasi. Gibson (1994) menjelaskan budaya organisasi diinternalisasikan dalam organisasi adalah untuk mengintegrasikan kepentingan individu dengan tujuan organisasi (Sutrisno, 2019).

Kohesivitas mengisyaratkan seberapa besar keinginan anggota organisasi untuk saling bekerjasama. Semakin tinggi tingkat kohesivitas maka semakin tinggi pula kecenderungan anggota untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi, kohesivitas menunjukkan kesamaan tujuan dari masing-masing anggota. Kesamaan tujuan sangat dibutuhkan agar tujuan organisasi dicapai dengan lebih efektif melalui produktivitas anggotanya. Organisasi yang kohesif cenderung kuat dalam bertahan menghadapi konflik karena anggotanya memiliki kepentingan yang sama untuk mencapai tujuan. Cartwright (1956) menjelaskan

bahwa kelompok yang tidak kohesif akan lebih banyak mengalami perubahan anggota dibandingkan kelompok yang kohesif (Forsyth, 2019).

Penelitian Fajriyanti, et al. (2019) dan Nasution, et al. (2021) menggunakan terminologi kohesivitas kelompok dalam mengkaji organisasi secara kontekstual. Penelitian Hendry (2020) telah mencampuradukkan penggunaan istilah kohesivitas kelompok dalam mengkaji substansi organisasi. Sebaliknya, Ulfah dan Chotijah (2015) menggunakan terminologi budaya organisasi dalam mengkaji kelompok tani sebagai subjek penelitian. Geresom (2019) menggunakan istilah kohesivitas kelompok untuk menjelaskan keterikatan individu-individu yang ada dalam sebuah organisasi. Penelitian Severt dan Estrada (2015) memaparkan bahwa dalam literatur manajemen organisasi, istilah kohesivitas kerap diasosiasikan pada situasi kelompok. Hal ini membuat kajian tentang kohesivitas di tingkat organisasi justru lebih sedikit. Bayraktar (2017) mengungkapkan bahwa pemahaman kohesivitas kelompok perlu diperluas lagi dalam konteks organisasi. Forsyth (2019) menjelaskan bahwa organisasi tidak dapat dipahami terpisah dari kelompok yang menopang strukturnya dan menyebut peneliti yang mempelajari tentang kelompok beranggapan bahwa individu berada dalam kelompok dan kelompok-kelompok itu sendiri berada dalam unit sosial yang lebih besar yang disebut sebagai organisasi. Berdasarkan hal tersebut, peneliti menjustifikasi istilah kohesivitas kelompok dalam penelitian ini merujuk pada kohesivitas antar anggota yang ada dalam organisasi.

Anggota dari organisasi yang kohesif memiliki keterikatan yang kuat dengan anggota lainnya. Hal ini mendorong anggota organisasi menjadi lebih betah untuk menetap dalam organisasi. Kohesivitas juga terlihat dalam pola komunikasi dalam organisasi. Semakin tingginya kohesivitas dalam organisasi akan menimbulkan komunikasi yang lebih intens di antara anggota organisasi. Untuk mempertahankan kohesivitas dalam organisasi agar tetap solid, anggota organisasi perlu mengembangkan komunikasi yang baik dan senantiasa ikut dalam komunikasi yang terbuka. Komunikasi yang buruk dan tertutup justru menimbulkan penurunan kohesivitas dalam organisasi. Maka dari itu, komunikasi punya peran vital untuk membangun dan memelihara kohesivitas dalam organisasi.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Solok termasuk salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Dalam rangka menjalankan kepentingan dinas dan demi memperluas pengalaman dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam lingkup Kementerian Keuangan maka diimplementasikan mekanisme mutasi. Adapun sistem pola mutasi yang diterapkan bersifat tentatif dan nasional. Mutasi sudah menjadi hal yang biasa dan umumnya akan dihadapi oleh seorang pegawai dalam masa kerjanya. Pegawai yang mengalami mutasi akan dihadapkan pada suatu ketidakpastian terkait seperti apa lingkungan kerja baru tempat tujuan mutasinya.

Melalui observasi awal yang peneliti lakukan, KPP Pratama Solok merupakan organisasi yang memiliki komposisi pegawai yang variatif dari segi pengalaman kerja, gender, usia, tingkat pendidikan dan asal kedaerahan. Keadaan tersebut mendeskripsikan pola komunikasi lintas budaya dimana interaksi yang terjadi dalam organisasi melibatkan pelaku komunikasi dari latar budaya yang berbeda. Di samping itu, tingkat perputaran pegawai yang terjadi akibat mutasi membuat organisasi bersifat dinamis yang menunjukkan adanya pembauran antara pegawai yang sudah beberapa kali pindah organisasi. Pegawai yang masuk dalam organisasi akibat mutasi tentu membawa sikap dasar yang dibentuk oleh budaya organisasi dari unit kerja sebelumnya.

KPP Pratama Solok bekerja untuk menyelenggarakan pelayanan perpajakan kepada masyarakat. Untuk menyelenggarakan fungsi pelayanan, para pegawai melakukan koordinasi dan kerjasama yang mana kegiatan tersebut membutuhkan komunikasi. Dari hasil pengamatan awal, beberapa pegawai CPNS menghadapi *culture shock* karena belum pernah memiliki pengalaman kerja dan sebelumnya menghabiskan masa hidupnya hanya di luar pulau Sumatera. Sementara itu ada pula beberapa pegawai yang selama ini menghabiskan masa hidupnya hanya di pulau Jawa yang membuatnya selama ini terbiasa dengan karakter budaya di pulau Jawa saja.

Peneliti memperoleh informasi dari sebagian pegawai yang mengaku perlu menyesuaikan diri akibat perubahan tempat kerja. Di dalam kantor, mereka

menyebut bahwa ada rasa ketidakpastian yang timbul saat melakukan interaksi dengan pegawai lain yang berbeda budaya. Ada batas yang perlu disesuaikan tentang apa yang tidak dan boleh dilakukan saat berinteraksi dengan orang dari budaya dan daerah yang berbeda. Lain halnya di luar kantor, dalam rangka melaksanakan tugas ke lapangan, mereka berkomunikasi dengan wajib pajak yang sebagian besar berasal dari wilayah lokal yang menuntut adanya penyesuaian terhadap cara berkomunikasi yang kesemuanya itu berdampak terhadap proses bisnis dalam organisasi.

Keterangan awal yang dihimpun oleh peneliti menunjukkan beberapa pegawai mutasi merasakan perbedaan cara berkomunikasi dan pola interaksi yang berbeda antara kantor yang baru dibandingkan dengan kantor yang lama. Adapun perbedaan ini disebut mereka perlu untuk disesuaikan agar pegawai yang bersangkutan bisa menjalin hubungan yang harmonis dengan sesama pegawai dan tetap merasa betah dalam unit kerja. Meskipun demikian, beberapa pegawai memiliki tingkat kesulitan berbeda-beda dalam mengatasi perubahan yang mereka rasakan. Terkait mengenai kohesivitas di antara pegawai, ditemukan anomali yang membuat peneliti tertarik untuk memilih KPP Pratama solok sebagai lokasi penelitian. Diketahui dalam 2 tahun terakhir ada sebanyak 2 orang yang telah mengundurkan diri (*resign*) dan 1 orang yang memilih mutasi keluar dari DJP atas inisiatif sendiri pasca dimutasi ke KPP Pratama Solok.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena isu keberagaman masih terjadi di lingkungan kerja. Tuan, et al. (2018) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa keragaman tidak dapat disangkal dan telah menjadi identitas organisasi. Berdasarkan survei daring yang dilakukan *Glassdoor* di 2019 bertajuk '*Diversity and Inclusion*' menunjukkan 52% mengalami diskriminasi umur dan 50% mengalami atau menyaksikan diskriminasi berdasarkan ras di tempat kerja. Survei dari *TinyPulse* memaparkan bahwa hampir 40% karyawan di Asia memiliki masalah interaksi dengan bos mereka. Walaupun mereka memahami visi, misi dan budaya perusahaan namun karyawan mengalami masalah komunikasi internal yang besar. *Harian Tempo* (12/09/2022) juga mengemukakan sebanyak 28,37% pekerja disabilitas memutuskan bekerja sendiri karena rentan menjadi sasaran perilaku

diskriminatif di dunia kerja. Selain itu, terdapat kasus diskriminasi terhadap Tonanda oleh Grab Indonesia pada 26 April 2022 yang mencerminkan permasalahan yang secara signifikan mengenai diskriminasi terhadap kelompok difabel dalam berpartisipasi di dunia kerja. Selain itu, ada pula isu fobia agama di tempat kerja (Damayanti, et al., 2022) dan isu kesenjangan pendapatan antara tenaga asing dan tenaga lokal di tempat kerja tertentu (Nainggolan, 2018). Hal ini menunjukkan perbedaan latar belakang berpotensi memicu pertentangan di dalam organisasi.

Penelitian yang kini dikerjakan oleh peneliti mempunyai perbedaan jika di sandingkan dengan penelitian yang sudah pernah ada sebelumnya yaitu peneliti melakukan penelitian dengan lebih memfokuskan pada pengaruh komunikasi lintas budaya dan budaya organisasi sebagai variabel yang akan berpengaruh terhadap kohesivitas dalam organisasi. Di samping itu, penelitian ini menjadi penting untuk dikaji karena penelitian terdahulu baru meneliti hubungan salah satu dari kedua variabel independen yaitu variabel komunikasi lintas budaya dan variabel budaya organisasi terhadap variabel kohesivitas kelompok. Sementara itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama kedua variabel independen tersebut terhadap variabel kohesivitas kelompok. Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang di atas, peneliti tertarik mengangkat pokok bahasan penelitian dengan judul: " Analisis Komunikasi Lintas Budaya dan Budaya Organisasi dalam Membentuk Kohesivitas Kelompok di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Solok."

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dalam tesis ini peneliti berusaha mengidentifikasi masalah yang ditemukan dalam pembahasan yaitu apakah terdapat pengaruh antara komunikasi lintas budaya dan budaya organisasi terhadap kohesivitas kelompok di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Solok?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini di antaranya adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi lintas budaya terhadap kohesivitas kelompok di KPP Pratama Solok.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kohesivitas kelompok di KPP Pratama Solok.
3. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi lintas budaya dan budaya organisasi terhadap kohesivitas kelompok di KPP Pratama Solok.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis maupun manfaat praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi pengetahuan dan memberikan sumbangan pemikiran dalam memahami permasalahan yang berhubungan dengan komunikasi lintas budaya dan budaya organisasi beserta pengaruhnya terhadap tingkat kohesivitas di antara pegawai. Di samping itu, peneliti melakukan penelitian ini dengan harapan dapat berkontribusi menjadi bahan rujukan bagi penelitian berikutnya terkait komunikasi lintas budaya, khususnya yang berkaitan dengan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi Direktorat Jenderal Pajak serta dapat dijadikan sebagai acuan dalam pertimbangan pimpinan dalam menghadapi dinamika unit kerja yang timbul akibat perbedaan budaya organisasi dan latar budaya pegawai mutasi sehingga dapat mendukung sinergitas di antara pegawai dalam unit kerja.