

## PERSOALAN BUDAYA DALAM ORGANISASI MULTINASIONAL

Oleh :  
Rosidah  
FIS UNY

### Abstrak

Pengaruh kebudayaan dalam organisasi pada era global tidak bisa dihindari lagi keberadaannya. Peningkatan kinerja organisasi perlu memperhatikan sumberdaya yang dimiliki dari berbagai budaya, yang berasal dari berbagai negara. Dalam eksistensinya manajer perusahaan multinasional harus memiliki ketrampilan global yang terkait dengan hukum internasional, pasar internasional, pergerakan saham, berbagai nilai dan budaya yang ada dalam organisasi.

Salah satu aspek yang menjadi pertimbangan organisasi multinasional adalah ketika mau membuat kebijakan terkait dengan perbedaan budaya di antara para anggota. Agar tidak terjadi kecemburuan di antara pegawai maka perusahaan tidak menitik beratkan atau memberi prioritas terhadap budaya dari etnis/negara tertentu melainkan berorientasi pada tujuan dan kesepakatan yang dibuat di antara mereka. *Affirmative Action* juga menjadi hal yang perlu diperlakukan dalam organisasi kaitannya dengan persoalan nilai dan budaya.

Bagaimana proses peningkatan kinerja organisasi pada perusahaan multi nasional yang memperhatikan perbedaan kebudayaan akan diungkap dalam tulisan berikut.

Kata Kunci: organisasi, budaya

### Pendahuluan

Analisa terhadap eksistensi kebudayaan yang menjadi pola yang melekat pada sumberdaya manusia dalam organisasi menjadi bahasan penting dalam organisasi yang para pegawainya berasal dari berbagai etnis/negara (multi nasional). Berbagai perbedaan muncul akibat perbedaan pola pikir dari mereka. Pe-

ngamatan terhadap pola perilaku yang diekspresikan oleh anggota organisasi lebih kompleks dalam pemahamannya terkait dengan perbedaan yang ada. Ada kalanya manajer harus memisahkan "teori manajer" dari nilai-nilai hidup yang mendasar (basic value) yang dimilikinya, dari sikap dan perilakunya yang kombinasi membentuk pribadinya.

Yang dimaksud teori manajer menurut Raymond E. Miles (1975) adalah konsep dan pandangan yang diperoleh manajer dari membaca, latihan dan observasi yang membuatnya lebih rasional. Sehingga orientasi berpikir pimpinan tidak secara sepihak (prioritas terhadap budaya yang melekat pada dirinya) akan tetapi berpikir secara interelasi budaya dan general.

Seorang *CEO (Chief Executive Officer)* harus pula memahami kebudayaan yang dimiliki oleh para anggotanya. Hal ini akan menjadi bahan pertimbangan ketika terjadi pengembangan organisasi, penentuan kebijakan, berperilaku bawahan, dan lebih-lebih ketika akan dilakukan penilaian kinerja serta promosi jabatan. Pertimbangan terkait dengan budaya yang dimiliki oleh anggota organisasi tersebut perlu dipelajari untuk memberi gambaran/prediksi terhadap eksistensi organisasi/perusahaan menuju pada perubahan yang mungkin terjadi. Kepentingan politik sering juga menjadi bahan pertimbangan karena eksistensi sebuah perusahaan/perusahaan yang multinasional dipengaruhi oleh kebijakan politik yang ada di antara anggota organisasi, terutama pada level pimpinan. Oleh karena itu mereka yang duduk di level manajerial harus pula mengetahui peta politik dari para anggota organisasinya.

Terkait dengan aktivitas organisasi, permasalahan pekerjaan selain memperhatikan dimensi fisik, dimensi sosial, dimensi kekuasaan juga harus memperhatikan dimensi kultural. Dalam kaitan tersebut para manajer perlu mencapai suatu keseimbangan di antara dimensi di atas dan kaitannya dengan kebutuhan-kebutuhan pegawainya. Hubungan para pegawai dengan pekerjaan mempunyai sumberdaya organisasi yang dapat digali guna peningkatan produktivitas. Akan tetapi sinergi tersebut juga menimbulkan tuntutan-tuntutan yang kemungkinannya menghadirkan masalah-masalah baru dalam pengelolaannya. Dalam hal ini perlu melakukan analisa pekerjaan yang dirancang untuk memfasilitasi pencapaian tujuan organisasional. Analisa pekerjaan (*job analysis*) dibuat untuk menentukan kualifikasi yang dipersyaratkan oleh sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Untuk level perusahaan multinasional pemahaman terhadap analisa ini sangat penting, karena melalui analisa pekerjaan berarti terkait dengan proses perekrutan pegawai. Pada tingkat operasional terkait dengan *job diskripsi*, terkait pula dengan *job enrichment*, kewajiban/tanggung jawab, struktur gaji dan pengembangan karir. Sehingga keterkaitan antara dimensi budaya dengan faktor-faktor di atas menjadi hal yang perlu dipikirkan pada perusahaan multinasional.

## Aspek Budaya Dalam Rekrutmen Pegawai

Permasalahan rekrutmen pegawai merupakan salah satu kajian perencanaan sumberdaya manusia dalam organisasi. Kemampuan organisasi untuk merealisasikan tujuan-tujuan strategiknya sedikit banyak mempunyai relevansi pada perencanaan sumber daya manusia. Beberapa fungsi yang melekat dalam merencanakan SDM (Sumber Daya Manusia) antara lain: 1) perencanaan mendayagunakan SDM secara lebih efektif, 2) perencanaan mengkaitkan SDM dalam organisasi, 3) perencanaan membuat para karyawan lebih puas dan berkembang. Perencanaan SDM juga terkait dengan: 1) *organizational design*, yaitu tata aliran kerja yang berdasar pada interaksi antar orang, teknologi dan tugas-tugas dalam mewujudkan tujuan dan misi organisasi 2) *employee dan organizational development*, yaitu bidang kegiatan yang bertujuan membantu perkembangan kemampuan pegawai bagi kepentingan organisasi dan pegawai itu sendiri. Melalui perencanaan setidaknya dapat diantisipasi terhadap kemungkinan-kemungkinan pengaruh destruktif terhadap SDM. Dengan perencanaan juga memungkinkan perusahaan untuk berbuat proaktif untuk melihat ke depan dalam mengembangkan organisasi/visinya, mempersiapkan SDM untuk sampai pada orientasi yang menjadi harapannya.

Dalam kerangka merencanakan SDM yang berorientasi pada visi perusahaan kadang mengalami berbagai tantangan, di antaranya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Ada kalanya dalam perusahaan terjadi dilematis antara penyesuaian atau mengakomodasi perubahan-perubahan yang mempengaruhi bisnis dengan mempertahankan visinya. Perubahan yang berpengaruh pada bisnis, antara lain kondisi politik berpengaruh pada perdagangan pada saat itu. Untuk menghindari hal tersebut perlu melakukan audit pada perencanaan SDM. Audit tersebut meliputi analisis lingkungan eksternal dan penilaian organisasional, yang diantaranya adalah lingkungan budaya.

Budaya atau kultur berhubungan dengan sikap dan kepercayaan ekonomi, politik, ekonomi, hukum dan pendidikan. Menurut Gibson, cs.(1996:76) bahwa definisi kultur sangat kompleks, yaitu meliputi pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, adat istiadat dan kemampuan serta kebiasaan lain yang dibutuhkan oleh seseorang sebagai anggota masyarakat. Lingkungan budaya juga termasuk di dalamnya kesukaan, agama, status sosial, ras. Keterlibatan faktor-faktor tersebut dalam organisasional akan mempengaruhi norma-norma dan pengharapan-pengharapan pegawai yang kadang memudahkan ataupun justru mengganggu kinerja perusa-

haan. Hal tersebut harus menjadi perhatian terutama perusahaan yang merekrut tenaga asing. Di samping itu peran budaya sebagaimana keterangan Brown. Andre (1998): *A power culture has a single source of power from which rays of influence spread throughout the organisation. These rays are connected by functional and specialist strings which facilitate co-ordinated action.*

Dimensi kultural melekat pula dalam sebuah pekerjaan. Pekerjaan memberikan keberadaan ekonomi dalam bentuk gaji dan memberi kontribusi bagaimana orang-orang menilai kedudukan sosial dan kualitas kehidupan mereka. Pekerjaan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kehidupan seseorang sehingga kewajiban-kewajiban pekerjaan dan kondisi tempat melakukan pekerjaan semestinya perlu diperhatikan dan memuaskan kebutuhan pribadi yang harus dipenuhi. Jadi salah satu yang penting dalam perencanaan rekrutmen pegawai yakni memikirkan dimensi kultural terhadap kebutuhan pekerjaan dan kaitannya dengan aturan/kebijakan serta ketersediaan dana dalam penentuan standard gaji selanjutnya.

### **Affirmative Action dalam Pengembangan Organisasi**

Persoalan lain yang menjadi bidang garapan dalam pengembangan organisasi adalah masalah *Affirmative Action*. Secara definitif

yang dimaksud *Affirmative Action* (AA) menurut Lane sebagaimana ditulis oleh Gomes (1997) yaitu: 1) suatu konsep abstrak mengenai keadilan organisasi yang menunjukkan bagaimana reward, insentif, sanksi dan juga pekerjaan, dialokasikan dalam suatu lembaga organisasi, 2) Rencana yang berorientasikan hasil (result oriented plan) dan program yang dimaksudkan untuk menanggulangi ketidakadilan dalam lapangan pekerjaan, termasuk tindakan positif berupa target-target khusus dalam hal mempekerjakan pekerja dan dalam hal promosi. Definisi di atas juga menunjukkan bahwa AA berkaitan dengan persoalan nilai-nilai yang ada dalam lingkungan organisasi, terutama pada penentuan kebijakan yang akan diterapkan kepada para pegawainya. Sebagaimana yang terjadi akhir-akhir ini bahwa nilai-nilai sosial telah mengalami perubahan dalam merefleksikan meningkatnya perhatian terhadap responsivitas politik dan pemahaman multikultural. Dalam manajemen Sumber Daya Manusia AA merupakan fungsi yang diterapkan oleh perusahaan, yang dapat menyangkut proses rekrutment, menyeleksi, mengangkat, mempromosikan dan menempatkan seseorang dalam pekerjaan. Dalam buku Gomes (1997) diterangkan bahwa tujuan AA adalah berusaha menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi dalam suatu perusahaan, antara lain yang ber-

kaitan dengan masalah: senioritas, daya tanggap politik (*political responsiveness*), bias-bias yang diperkirakan berasal dari para manajer terhadap tes-tes obyektif, pendidikan, dan pengalaman sebagai indikator kualitas para pelamar, mekanisme dalam mencapai atau menduduki jabatan-jabatan tinggi dalam organisasi.

Dalam organisasi multinasional persoalan dalam upaya mewujudkan tujuan AA menjadi sangat pelik karena para pegawai terdiri dari berbagai negara, etnis, yang dengan sendirinya penempatan nilai-nilai budaya harus ditempatkan pada proporsinya, yang berdasar pada misi/visi yang telah dicanangkan. Implementasi AA dalam organisasi sering kurang diperhatikan pada pengembangan organisasi. Kepentingan jangka pendek memberikan alasan yang rasional terhadap hal di atas. Bias gender kadang juga masih mewarnai dalam kebijakan-kebijakan tertentu.

Menurut pengertian Klingner & Nalbadian dalam "*Public Personnel Management: Context and Strategies*", tindakan afirmatif merupakan salah satu aktivitas kepegawaian yang paling kritis karenan peranannya yang sangat krusial dalam proses procurement dan pertentangan dengan nilai-nilai lainnya yang secara tradisional mempengaruhi proses tersebut. AA merupakan aktivitas manajemen SDM, yang ber-

singgungan dengan persoalan perhatian terhadap *political responsiveness*, *social equity* juga *efficiency*. Tindakan AA dimaksudkan untuk lebih memperkuat posisi nilai keadilan sosial dengan upaya mewujudkan adanya perwakilan yang proporsional atau menghilangkan *underrepresentation*, serta meniadakan praktek diskriminasi.

*Political will* yang dimainkan oleh negara yang mempunyai kontribusi lebih banyak terhadap organisasi yang multinasional menjadi bagian yang perlu dipertimbangkan. Dalam hal tersebut dibutuhkan peran manajer yang mampu mengakomodasi kepentingan dari berbagai pihak dari SDM yang dimilikinya. Manajer yang bergerak dalam lingkungan yang berubah untuk merespon kebutuhan bawahan mensyaratkan ketrampilan strategi global, yakni pengetahuan kerja hubungan internasional dan berhubungan dengan orang asing. Di samping itu, mereka harus mampu berinteraksi dengan pasar uang, hukum internasional dan pergerakan nilai tukar.

### **Peran Manajer Dalam Pengembangan Organisasi Multinasional**

Pendekatan pengembangan organisasi melalui peran manajer merupakan kewajaran dalam manajemen SDM. Ketrampilan global perlu dikuasai manajer perusahaan multinasional. Menurut Gibson (1996), ketrampilan yang harus

dimiliki, yang merupakan ciri manajer masa mendatang mempunyai kriteria antara lain : 1) pemimpin sebagai pembelajar, 2) visi global, 3) peduli akan institusi dan individu, 4) memudahkan visi pihak lain, 5) multikultural. Penjelasan Handoko (2001) bahwa seorang manajer mempunyai tugas-tugas: 1) bekerja melalui orang lain, 2) mamadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas, 3) bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan, 4) harus mampu berpikir secara analitis dan konseptual, 5) seorang mediator, politisi, diplomat. Dari keterangan di atas memberikan gambaran bahwa manajer mempunyai peranan yang substantif dalam perusahaan, utamanya dalam pengembangan organisasi. Tuntutan-tuntutan yang dipersyaratkan sangat menyeluruh. Persoalan pengembangan organisasi, utamanya dalam permasalahan budaya ditekankan pada tugas manajer sebagai seorang politisi, diplomat dan mediator, visi global, pemahaman terhadap multikultural.

Dalam kenyataannya organisasi sangat bersinggungan dengan tidak saja persoalan kepentingan ekonomi namun meliputi sosial, politik dan faktor kultural. Sebagai seorang politisi, seorang manejer perlu belajar masalah politik yang berkembang yang dikaitkan dengan posisi perusahaan. Sebagai seorang diplomat,

ia harus mampu bertindak mewakili negaranya dalam memimpin sebuah perusahaan sehingga dapat membawa bendera negaranya.. Dengan kemampuan di atas maka seorang manajer dituntut mampu membuat keputusan-keputusan serta kebijakan perusahaannya yang memberi kepuasan pada pihak internal (para pegawai dalam perusahaan) maupun eksternal (*stake holder*, pelanggan, pemasok, dll.), yang tentu saja tidak mengorbankan perusahaan yang dipimpin. Keberadaan sebuah perusahaan dalam pengembangannya, meskipun sudah memperhatikan faktor-faktor di atas sering memicu sebuah konflik. Disatu sisi konflik yang terjadi dapat memberikan stimuli untuk meningkatkan daya kompetitif perusahaan yang positif namun pada sisi yang lain konflik dapat membuat destruksi sebuah perusahaan. Dalam hal ini dibutuhkan peran manajer yang mampu bertindak bijaksana dan mengusahakan bagaimana konflik yang ada justru dapat sebagai virus yang mengembangkan perusahaannya.

Perusahaan multinasional kadang membutuhkan manajer ekspatriat, yaitu manajer perusahaan dari negara induk yang mempunyai penugasan di luar negeri. Hambatan yang mungkin dirasakan oleh manajer tersebut, bisa berupa kejutan kultural (*culture shock*). Ada tahapan atau fase kejutan kultural, yaitu: pertama adalah pesona dan daya tarik,

fase kedua adalah frustrasi dan kebingungan, serta yang ketiga adalah persoalan adaptasi. Reaksi pada kultur baru biasanya positif karena keingintahuan kultur yang berbeda membuat mereka menyenangi dan simpati. Semuanya dipandang sebagai suatu yang indah, yang mempunyai pesona dan daya tarik. Selanjutnya adalah perasaan kebingungan dan bisa jadi sampai frustrasi terhadap apa yang ada (pekerjaan, lingkungan organisasi, penerapan nilai-nilai, dsb.), yang semuanya harus dihadapi. Aturan-aturan asing yang diterapkan dalam lingkungan kerja membuat perasaan frustrasi dan bingung karena tidak biasa mengenal hal tersebut, bagaimana hal tersebut dilakukan. Fase berikutnya adalah penyesuaian (adaptif). Tahapan ini mempunyai

efek menekan perasaan, akan tetapi tidak semua merasakan yang sama tingkat penekanan pada perasaan dan sangat tergantung pada kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungan baru. Suatu transisi yang berhasil dalam suatu kultur baru akan membawa manajer ekspatriat pada tingkat hidup normal.

Beberapa pendidikan dan pelatihan diberikan dalam upaya menjadikan manajer ekspatriat menjadi profesional. Dalam buku *"Preparing Managers for Foreign Assignment"*, yang dikutip oleh Gibson, Cs. (1996) diterangkan bahwa fase program pelatihan meliputi berbagai materi pembelajaran, seperti berikut

Sebelum berangkat	Penugasan ke Luar Negeri	Pemulangan kembali
Ketrampilan bahasa	Ketrampilan bahasa	Manajemen keuangan
Orientasi negara & kultur	Mentoring lokal	Shock pemulangan
Orientasi personal & keluarga	Pelatihan stress	Manajemen karier
Perencanaan karir	Isu bisnis	

Aktivitas sebelum berangkat adalah ketrampilan bahasa. Ketrampilan ini sangat mendasar karena faktor komunikasi sangat dominan dalam kepemimpinan. Lebih-lebih

manajer tersebut mempunyai jaringan internasional. Adanya persepsi yang berbeda antara manajer dan manajerial dengan bawahan sangat merugikan perusahaan, yang

tentu saja akan terjadi kesalahan dalam memahami baik itu berkaitan dengan tugas maupun hubungan emosional yang terjalin. Di samping itu untuk persiapan pemulangan perlu melakukan adaptasi untuk menghindari shock pemulangan. Ketika akan selesai tugas, manajer ekspatriat perlu menempatkan kembali budaya yang sudah menjadi pola perilaku dalam perusahaan untuk disesuaikan lagi dengan pola perilaku pada negara organisasi induk.

### Penutup

Persoalan kebudayaan organisasi menjadi sangat penting dibahas dalam perkembangan global, khususnya pada organisasi multinasional. Permasalahan yang timbul dalam proses tersebut terutama pada saat menentukan aturan/kebijakan terkait dengan Sumber Daya Manusia. Ketika menentukan rekrutmen pegawai dan tindakan affirmation (Affirmation Action) perlu pertimbangan budaya dan nilai-nilai yang berlaku. Manajer multinasional, yang di dalamnya ada manajer ekspatriat disyaratkan memiliki kemampuan hukum internasional, pasar internasional, pergerakan saham, persoalan budaya, pemahaman multikultural dan nilai yang berlaku pada pegawai ataupun kelompok dari berbagai negara. Untuk mencapai tujuan pengembangan organisasi maka diperlukan kebijakan, yang tidak diskriminatif dan yang memihak pada ke-

pentingan manajer & bawahan serta kepentingan organisasi itu sendiri serta membawa bendera negara .

### Daftar Pustaka

- Andre Brown D., 1998. *Organizational Culture*. England: Ashford Colour Press.
- Brown, Andre D., 1988. *Organizational Culture*. England: Prentice Hall.
- Gibson, Cs. Organisasi, 1996. Organisasi (terjemahan). Jakarta: Binarupa Aksara
- Hani Handoko, 1985. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty.
- Klingner, Donald E. & Nalbadian, John. --, *Public Personnel Management: Contact and Strategies*. New Jersey : Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs.
- Miles, Raymond E., 1995. *Theories of Management: Implications for Organizational Behaviour and Development*. New Jersey: Prentice Hall

### Biodata Penulis

**Rosidah M.Si**, adalah salah satu staf pengajar pada Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran