

## PENGARUH BUDAYA PADA ORGANISASI DAN DUNIA KERJA

*Ermanto Dwiatmoko\**

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan istilah yang sering dipakai untuk menggambarkan iklim atau suasana yang diduga ada dalam suatu organisasi yang merupakan dampak dari pikiran, perasaan dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Orang pada umumnya telah mempelajari hukum-hukum dalam lingkungan budayanya, sejak dilahirkan. Budaya organisasi mungkin lebih berhubungan dengan kebiasaan yang mereka ungkapkan/perlihatkan setiap hari di tempat kerja daripada pengungkapan nilai-nilai kehidupannya. Semua karyawan dalam suatu perusahaan belajar untuk mengikatkan diri dengan struktur organisasi atau budaya organisasi di mana mereka berada, untuk sementara. Budaya yang secara temporer mereka pelajari di tempat kerja, tidak akan mampu mengubah kebiasaan yang muncul dalam kesehariannya

**Kata Kunci:** budaya organisasi - dunia kerja

### Pendahuluan

Manusia menghabiskan sebagian waktunya dalam suatu organisasi, baik di sekolah, perusahaan, pemerintahan, rumah sakit, kelompok olah raga, pramuka dalam lain-lain. Kalau orang bekerja 8 jam sehari berarti 1/3 waktu hidupnya ditempat kerja. Jumlah itu belum ditambah aktivitas lainnya di luar tempat kerja formalnya. Orang-orang tertentu bahkan ada yang bekerja 12 sampai 15 jam sehari.

Berkaitan dengan jumlah jam yang dihabiskan di tempat kerja, sangatlah wajar jika budaya berpengaruh pada organisasi dan kerja. Budaya mempengaruhi organi-

sasi dalam struktur maupun fungsi organisasi. Budaya juga mempunyai pengaruh penting pada hubungan antar manusia dengan organisasi dan antar orang yang satu dengan yang lainnya.

### Persamaan dan Perbedaan Makna Kerja

Isu yang pertama dalam persamaan dan perbedaan budaya dalam kerja adalah perbedaan makna kerja dalam berbagai budaya. Setiap budaya memiliki makna yang berbeda tentang bekerja.

Orang-orang dalam budaya kolektivistik memandang kelompok kerja mereka dan organisasi kerja sebagai bagian yang penting dari diri mereka. Rekan kerja, kerja dan perusahaan menjadi sinonim dengan

\*Ermanto Dwiatmoko adalah staf Pengajar Fakultas Psi-kologi UMS, sedang menyelesaikan program S2 di Fakultas Psikologi UGM.

## PENGARUH BUDAYA PADA ORGANISASI DAN DUNIA KERJA

ral dalam bisnis internasional, membawa tantangan dalam hal perbedaan budaya dalam dunia kerja dibandingkan masa lalu.

Perubahan teknologi dalam komunikasi dengan berkembangnya telepon, faksimili, videoteleconference dan e-mail telah mendorong isu budaya sebagai hal yang terutama harus diperhatikan dalam dunia kerja. Kemampuan kita untuk menghadapi isu-isu tersebut dalam dunia bisnis yang selalu berubah, akan menentukan kegagalan atau kesuksesan kita.

### Budaya Dan Struktur Organisasi

Organisasi adalah tempat pertemuan orang-orang dan sumber-sumber yang mempunyai struktur tersendiri. Seperti halnya setiap orang, setiap organisasi adalah unik. Seperti kelompok orang dan budaya, kelompok organisasi mempunyai kesamaan dengan budaya.

Beberapa Pendapat mengatakan bahwa perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lain, disebabkan karena adanya berbagai dimensi tertentu yang stabil. Robbins (1987) mengatakan bahwa organisasi berbeda dalam hal kompleksitas, formalisasi dan sentralisasi.

1. Kompleksitas adalah sejauh mana organisasi membantu perkembangan tugas-tugas dan aktivitas yang saling berbeda dalam organisasi tersebut.
2. Formalisasi adalah taraf di mana organisasi memberikan struktur dan aturan sebagai jalannya organisasi tersebut.
3. Sentralisasi adalah taraf di mana organisasi memusatkan berbagai urusan dan pengambilan keputusan dalam sejumlah unit-unit kerja organisasi.

Berbagai penulis telah menggunakan perbedaan-perbedaan ini untuk menentukan "karakter nasional" dari organisasi. Lammers dan Hickson (dalam Matsumoto,

1996) mengemukakan adanya tiga tipe karakter nasional dalam organisasi.

1. **Tipe latin**, ditandai dengan birokrasi yang klasik, adanya pemusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan dan adanya beberapa tingkatan dalam hirarki organisasi.
2. **Tipe Anglo Saxon**, ditandai dengan tidak adanya pemusatan dalam kekuasaan dan pengambilan keputusan dan tidak adanya birokrasi dan hirarki.
3. **Tipe dunia ketiga**, ditandai dengan pusatan kekuasaan dan pengambilan keputusan yang lebih besar, tidak adanya formalisasi dari aturan-aturan dan lebih paternalistik dan berorientasi pada keluarga.

Organisasi-organisasi yang ada di dunia, kiranya tidak dapat di kategorikan secara tegas dalam salah satu dari tipe-tipe organisasi di atas, karena masing-masing memiliki karakteristik tersendiri.

### Budaya Organisasi

Budaya organisasi atau budaya perusahaan merupakan istilah yang sering dipakai untuk menggambarkan iklim atau suasana yang diduga ada dalam suatu organisasi yang merupakan dampak dari pikiran, perasaan dan perilaku orang-orang yang ada di dalamnya. Namun penelitian-penelitian yang dilakukan tentang iklim organisasi atau budaya perusahaan, tidak mengungkapkan adanya dan pentingnya hal tersebut. Berry (dalam Matsumoto, 1996) yang menguji korelasi antara iklim organisasi dan sikap karyawan dan produktivitasnya, memperoleh hasil yang mengungkapkan adanya korelasi yang sangat kecil.

Pelaku organisasi atau perusahaan, memang perlu mempelajari aturan-aturan atau ketentuan-ketentuan perusahaan, tetapi aturan atau ketentuan tersebut relatif

terlambat dipelajari dalam perkembangan pribadi mereka. Orang pada umumnya telah mempelajari hukum-hukum dalam lingkungan budayanya, sejak dilahirkan. Budaya organisasi mungkin lebih berhubungan dengan kebiasaan yang mereka ungkapkan/perlihatkan setiap hari di tempat kerja daripada pengungkapan nilai-nilai kehidupannya. Jadi kiranya lebih tepat untuk menyatakan bahwa semua karyawan dalam suatu perusahaan belajar untuk mengikatkan diri dengan struktur organisasi atau budaya organisasi di mana mereka berada, untuk sementara. Budaya yang secara temporer mereka pelajari di tempat kerja, tidak akan mampu mengubah kebiasaan yang muncul dalam kesehariannya.

### **Kepemimpinan Dan Gaya Kepemimpinan**

Adanya perbedaan budaya orang-orang anggota organisasi, maka berbeda pula kepemimpinan dan gaya kepemimpinannya. Oleh karena itu ada perbedaan juga tentang definisi dari kedua konsep tersebut di atas. Dengan adanya perbedaan budaya menyebabkan adanya perbedaan definisi dan konsepsi mengenai kepemimpinan dan manajemen. Banyak definisi dalam berbagai kultur organisasi, kepemimpinan dikatakan sebagai proses pengaruh antara pimpinan dengan pengikutnya untuk mencapai tujuan kelompok atau tujuan organisasinya. Seorang pemimpin dianggap otokratis, diktator, demokratis dan sebagainya. Dalam banyak situasi kerja (khususnya di USA), seorang pemimpin mempunyai kekuatan, pandangan ke depan, berwibawa dan memberi tugas pada bawahannya. Pada budaya Amerika, seorang pemimpin diharapkan menjadi seorang pembuat keputusan dan penggerak organisasi.

India mempunyai budaya lain dimana seorang pemimpin dipandang lebih partispastif dalam pekerjaannya dan aktivitasnya, membimbing dan mengarahkan tugas-tugas bawahannya bahwa kadangkala memberikan petunjuk yang menyeluruh dalam menyelesaikan tugas. Suatu waktu pemimpin juga sangat autoritatif, sehingga perpaduan kepemimpinan yang optimal di India adalah perpaduan dari dua gaya antara gaya partispatif sepenuhnya dan gaya autoritatif sepenuhnya. Selain perbedaan konsep dan definisi kepemimpinan, ada pula perbedaan budaya dalam hal batas-batas kepemimpinan, seperti batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya di Amerika pekerja membuat batas yang jelas antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Oleh karena itu ketika bel usai bekerja terdengar, para pekerja di Amerika berhenti bekerja dan mulai saat itu merupakan waktu pribadi mereka. Pimpinan tidak harus mengerti urusan pribadi anggotanya seperti di mana mereka tinggal dan dengan siapa mereka menikah. Akan tetapi pada budaya lain, batas antara pekerjaan dan urusan pribadi tidak jelas. Kenyataannya banyak negara yang pekerjaannya menjadi bagian dari kehidupan pribadinya. Pemimpin pada kultur ini dapat meminta anak buahnya lembur tanpa ada keluhan dari mereka, yang mana hal ini tidak akan pernah terjadi pada budaya Amerika.

Batas-batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya menjadi samar-samar (kabur). Demikian pula batas-batas yuridiksi bagi para pemimpinnya. Contohnya di India dan Jepang, para manajer di sini diharapkan memperhatikan anak buahnya dalam hal pekerjaan dan keberadaan mereka dalam perusahaan tersebut. Bukan aneh apabila seorang pemimpin memperhatikan kehidupan pribadi anak buahnya

dirinya. Ikatan antara kelompok kerja dan rekan kerja dalam perusahaan mereka, lebih kuat, dan berbeda kualitasnya bila dibandingkan dengan orang-orang yang merasa dirinya independen. Orang-orang dalam budaya individualistik membedakan antara waktu kerja dengan waktu pribadi, antara kegiatan sosial dengan kegiatan kerja, antara rekan kerja dengan rekan dalam berbagai aktivitas lain.

Bila diperhatikan hubungan antara budaya dan kerja dalam berbagai budaya yang pertama terlihat adalah adanya identifikasi seseorang dengan pekerjaannya dan dengan perusahaan yang secara fundamental berbeda. Perbedaan ini secara erat berkaitan dengan dimensi-dimensi budaya, misalnya individualisme dan kolektivisme. Adanya dimensi-dimensi budaya misalnya individualisme dan kolektivisme, terdapat perbedaan yang mendasar dalam definisi dan implikasi kerja di antara berbagai budaya tersebut.

Perbedaan budaya dalam hal makna kerja, termanifestasi dalam berbagai aspek. Dalam budaya Amerika yang memandang kerja sebagai sarana mengumpulkan uang demi kehidupannya. Budaya lain, khususnya budaya kolektivistik, bekerja dipandang sebagai pemenuhan diri dari suatu kewajiban kelompok yang lebih luas. Orang yang berbudaya kolektivistik, jarang dijumpai individu yang berpindah-pindah pekerjaan. Sebaliknya dalam budaya individualistik, lebih sering terdapat perpindahan kerja dari satu jabatan ke jabatan lain.

Budaya individualistik adalah kecenderungan untuk menjaga dirinya dan keluarga dekat seseorang. Kolektivistik dicirikan dengan kerangka sosial dimana ada kerjasama antar kelompok (Luthans, 1998).

## **Organisasi Dan Budaya**

Organisasi adalah suatu struktur yang diciptakan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap orang dalam suatu organisasi memiliki peran, tujuan dan tugas masing-masing dan mereka berbeda dalam urutan dan status dilihat dari hirarkinya.

Beberapa waktu yang lalu, lebih mudah untuk mengidentifikasi suatu organisasi dalam hal budaya organisasinya, dibandingkan sekarang. Misalnya, dahulu kurang nampak adanya perbedaan ras dan etnis dalam populasi masyarakat Amerika dibandingkan sekarang, sehingga karakteristik budaya organisasi dalam berbagai perusahaan atau organisasi kerja kurang nampak perbedaannya. Berkurangnya perbedaan latar belakang budaya para tenaga kerja, maka harapan-harapan anggota dalam berbagai organisasi kerja, umumnya sama antara yang satu dengan lainnya. Kondisi yang demikian juga terjadi di Indonesia, dimana keragaman budaya atau etnis dalam suatu organisasi atau instansi semakin banyak dijumpai.

Bertambahnya perbedaan etnik dan rasial dalam populasi Amerika, menyebabkan munculnya budaya campuran dalam perusahaan-perusahaan di Amerika. Perbedaan dalam etnik dan rasial tersebut memperkaya konteks kerja dan memberikan tantangan bagi perusahaannya.

Saat ini terdapat sejumlah perusahaan multinasional dan internasional yang memiliki kantor cabang dan kantor pusat serta unit-unit kerja di berbagai negara. Perusahaan-perusahaan tersebut semakin banyak berhubungan dengan orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Pada saat ini, hubungan dari satu unit dengan unit lainnya dalam suatu perusahaan, dapat berarti hubungan dari suatu negara ke negara lain. Jelaslah bahwa isu interkultu-

dirinya. Ikatan antara kelompok kerja dan rekan kerja dalam perusahaan mereka, lebih kuat, dan berbeda kualitasnya bila dibandingkan dengan orang-orang yang merasa dirinya independen. Orang-orang dalam budaya individualistik membedakan antara waktu kerja dengan waktu pribadi, antara kegiatan sosial dengan kegiatan kerja, antara rekan kerja dengan rekan dalam berbagai aktivitas lain.

Bila diperhatikan hubungan antara budaya dan kerja dalam berbagai budaya yang pertama terlihat adalah adanya identifikasi seseorang dengan pekerjaannya dan dengan perusahaan yang secara fundamental berbeda. Perbedaan ini secara erat berkaitan dengan dimensi-dimensi budaya, misalnya individualisme dan kolektivisme. Adanya dimensi-dimensi budaya misalnya individualisme dan kolektivisme, terdapat perbedaan yang mendasar dalam definisi dan implikasi kerja di antara berbagai budaya tersebut.

Perbedaan budaya dalam hal makna kerja, termanifestasi dalam berbagai aspek. Dalam budaya Amerika yang memandang kerja sebagai sarana mengumpulkan uang demi kehidupannya. Budaya lain, khususnya budaya kolektivistik, bekerja dipandang sebagai pemenuhan diri dari suatu kewajiban kelompok yang lebih luas. Orang yang berbudaya kolektivistik, jarang dijumpai individu yang berpindah-pindah pekerjaan. Sebaliknya dalam budaya individualistik, lebih sering terdapat perpindahan kerja dari satu jabatan ke jabatan lain.

Budaya individualistik adalah kecenderungan untuk menjaga dirinya dan keluarga dekat seseorang. Kolektivistik dicirikan dengan kerangka sosial dimana ada kerjasama antar kelompok (Luthans, 1998).

## **Organisasi Dan Budaya**

Organisasi adalah suatu struktur yang diciptakan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Setiap orang dalam suatu organisasi memiliki peran, tujuan dan tugas masing-masing dan mereka berbeda dalam urutan dan status dilihat dari hirarkinya.

Beberapa waktu yang lalu, lebih mudah untuk mengidentifikasi suatu organisasi dalam hal budaya organisasinya, dibandingkan sekarang. Misalnya, dahulu kurang nampak adanya perbedaan ras dan etnis dalam populasi masyarakat Amerika dibandingkan sekarang, sehingga karakteristik budaya organisasi dalam berbagai perusahaan atau organisasi kerja kurang nampak perbedaannya. Berkurangnya perbedaan latar belakang budaya para tenaga kerja, maka harapan-harapan anggota dalam berbagai organisasi kerja, umumnya sama antara yang satu dengan lainnya. Kondisi yang demikian juga terjadi di Indonesia, dimana keragaman budaya atau etnis dalam suatu organisasi atau instansi semakin banyak dijumpai.

Bertambahnya perbedaan etnik dan rasial dalam populasi Amerika, menyebabkan munculnya budaya campuran dalam perusahaan-perusahaan di Amerika. Perbedaan dalam etnik dan rasial tersebut memperkaya konteks kerja dan memberikan tantangan bagi perusahaannya.

Saat ini terdapat sejumlah perusahaan multinasional dan internasional yang memiliki kantor cabang dan kantor pusat serta unit-unit kerja di berbagai negara. Perusahaan-perusahaan tersebut semakin banyak berhubungan dengan orang-orang dari berbagai latar belakang yang berbeda. Pada saat ini, hubungan dari satu unit dengan unit lainnya dalam suatu perusahaan, dapat berarti hubungan dari suatu negara ke negara lain. Jelaslah bahwa isu interkultu-

atau bawahannya. Bawahan di sini tidak ragu-ragu meminta nasehat pada pimpinannya mengenai masalah pribadinya di rumah dan meminta saran dan pemecahannya. Pimpinan akan menolong bawahannya sebagai bagian integral dan penting dari jabatannya. Perbedaan budaya dalam definisi dan batas-batas pemimpin dihubungkan dengan individualisme dan kolektivisme.

Pimpinan pada budaya kolektivisme seperti di India dan Jepang, pertanggungjawabannya bukan semata-mata mencari keuntungan untuk perusahaannya, namun lebih luas dari itu yakni untuk memperhatikan bawahannya juga berhubungan dengan peranan, status dan posisinya secara integral dan fundamental merupakan mata rantai tugas-tugas dan kewajibannya untuk memperhatikan bawahannya sebagai orang-orang di luar pekerjaan dan perusahaan sebaik mungkin. Hal semacam ini tidak pernah terjadi pada budaya individualistik.

### **Perbedaan Budaya Dalam Proses Pengambilan Keputusan Di Perusahaan**

Pengambilan keputusan adalah suatu kegiatan yang penting di perusahaan atau dalam organisasi. Banyak perusahaan di Amerika prosedur pengambilan keputusan dilakukan secara demokratis. Ciri-ciri utama prosedur secara demokratis adalah:

1. Setiap orang mempunyai pendapat dalam pengambilan keputusan, biasanya dengan cara voting.
2. Dilakukan perhitungan suara, dan mayoritas yang menang.

Pada proses pengambilan keputusan secara demokratis, ada kelemahan dan kelebihannya. Salah satu kelebihannya atau keuntungannya adalah setiap orang mempunyai peluang yang sama, yakni satu

orang satu suara. Proses ini dipengaruhi oleh pandangan kultur individualistik yang cenderung melihat orang sebagai sesuatu yang terpisah dari lingkungannya. Kelemahannya dalam proses tertutup adalah konsekuensinya, contohnya satu isu memenangkan mayoritas 51 %, berarti 49 % anggota yang lainnya menolak proposal. Konsekuensinya memaksa melaksanakan keputusan tersebut yang mana 49 % anggotanya tidak antusias dengan yang 51%. Hal ini menyebabkan gangguan dalam jalannya organisasi. Pada kenyataannya banyak perusahaan atau organisasi tidak sepenuhnya menerapkan sistem demokrasi tetapi dengan cara *oligarchi* (Ferrante dalam Matsumoto, 1996). *Oligarchi* adalah suatu bentuk organisasi dengan kekuasaan pengambilan keputusan oleh sekelompok kecil saja. Keputusan ditentukan oleh orang-orang yang berada pada posisi atas yang memaksakan keputusannya pada bawahannya. Pendekatan semacam ini (*top-down*) banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika.

Berbeda dengan negara Jepang yang baru beberapa yang lalu mengalami kemajuan ekonomi. Di negara ini pengambilan keputusan dilakukan dengan "*sistem ringi*". Di perusahaan-perusahaan Jepang tidak ada sistem formal di mana satu orang mempunyai satu hak suara. Sebaliknya mereka mengedarkan sebuah proposal di antara mereka tanpa memedulikan status, urutan dan posisi seseorang. Usulan pembuatan proposal dapat berasal dari pimpinan pada posisi atas, menengah dan bawah atau bahkan bisa berasal dari para pegawai biasa. Bahkan sebelum proposal didengarkan dilakukan diskusi dan perdebatan terlebih dahulu. Konsultasi dipertimbangkan dan konsensus dicapai sebelum proposal tersebut dilaksanakan. Prosedur kesepakatan pelaksanaan proposal dinamakan "*ne-*

## PENGARUH BUDAYA PADA ORGANISASI DAN DUNIA KERJA

orang Jepang tidak menggunakan cara Amerika karena tidak memungkinkan untuk pengambilan keputusan secara cepat. Perbedaan budaya dalam gaya negosiasi sering menyebabkan kemandegan dalam negosiasi bisnis internasional.

### 2. Penugasan keluar negeri

Banyak perusahaan multinasional dengan cabang-cabangnya dan rekan-rekan bisnis dari negara lain mengirimkan karyawannya ke luar negeri dalam waktu-waktu tertentu. Dalam banyak kasus pertukaran karyawan dan penugasan karyawan ke luar negeri dikarenakan dilatih ketrampilan yang hanya ada di negara tersebut. Masalah yang timbul akibat keadaan ini yang berhubungan dengan perbedaan budaya antara lain, seperti ketrampilan bahasa yang terbatas, perbedaan-perbedaan harapan dari pendatang dengan tuan rumah yang dapat menjadi penghalang bagi efisiensi dan kemajuan. Begitu pula masalah-masalah yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari seperti cara hidup, adat istiadat, tingkah laku yang tercermin dalam situasi kerja. Apalagi bila karyawan tersebut membawa keluarga yang juga harus menyesuaikan diri dengan budaya baru terutama anak-anak dengan lingkungan sekolahnya.

Selain masalah-masalah yang potensial timbul, ada beberapa keuntungan bagi orang-orang yang mendapat penugasan keluar negeri, antara lain:

- a. Mereka belajar ketrampilan baru, cara kerja baru, yang akan sangat membantu pekerjaannya bila mereka kembali ke negaranya.
- b. Mereka belajar bahasa, adat istiadat dan kebiasaan baru yang akan memperluas masa depan mereka.

- c. Mereka mempunyai teman-teman baru dan pengetahuan bisnis dan jaringan kerja yang berguna bagi masa depannya.

### 3. Penerimaan Karyawan dari Negara Lain

Kerja sama usaha antara negara-negara Amerika, Asia dan Eropa semakin meningkat sejak sepuluh tahun yang lalu. Adanya kerja sama perusahaan mobil Amerika dengan Jerman ataupun Amerika dengan Jepang mengharuskan pengiriman karyawan Amerika yang berbeda budaya ke Jepang dan Jerman. Banyak masalah yang berkembang dengan adanya pengiriman karyawan dari luar negeri tersebut. Seringkali manajer dari negara dan budaya yang berbeda mengunjungi dan mengawasi produksinya. Mereka mempunyai harapan-harapan, kebiasaan-kebiasaan dan kepercayaan yang telah mereka yakini. Seringkali cara-cara bisnis tidak dapat diterapkan di Amerika karena orang dan sistem yang berbeda. Meskipun demikian, masalah yang timbul dengan adanya karyawan dari luar negeri masih banyak keuntungannya. Manfaat-manfaat yang diperoleh tergantung pada kerja sama dan cara belajar (secara timbal balik) antara karyawan dan perusahaan yang bersangkutan agar hubungan yang terjalin menjadi hubungan yang bermutu dan merupakan partner kerja yang baik.

### **Pokok-Pokok Persoalan Keanekaragaman dalam Organisasi Domestik**

Salah satu persoalan yang hangat di Amerika saat ini adalah masalah keragaman populasi dan tenaga kerja. Amerika adalah tempat berkumpulnya orang-orang dari berbagai ras, suku bangsa dan budaya

## PENGARUH BUDAYA PADA ORGANISASI DAN DUNIA KERJA

orang Jepang tidak menggunakan cara Amerika karena tidak memungkinkan untuk pengambilan keputusan secara cepat. Perbedaan budaya dalam gaya negosiasi sering menyebabkan kemacetan dalam negosiasi bisnis internasional.

### 2. Penugasan keluar negeri

Banyak perusahaan multinasional dengan cabang-cabangnya dan rekan-rekan bisnis dari negara lain mengirimkan karyawannya ke luar negeri dalam waktu-waktu tertentu. Dalam banyak kasus pertukaran karyawan dan penugasan karyawan ke luar negeri dikarenakan dilatih ketrampilan yang hanya ada di negara tersebut. Masalah yang timbul akibat keadaan ini yang berhubungan dengan perbedaan budaya antara lain, seperti ketrampilan bahasa yang terbatas, perbedaan-perbedaan harapan dari pendatang dengan tuan rumah yang dapat menjadi penghalang bagi efisiensi dan kemajuan. Begitu pula masalah-masalah yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari seperti cara hidup, adat istiadat, tingkah laku yang tercermin dalam situasi kerja. Apalagi bila karyawan tersebut membawa keluarga yang juga harus menyesuaikan diri dengan budaya baru terutama anak-anak dengan lingkungan sekolahnya.

Selain masalah-masalah yang potensial timbul, ada beberapa keuntungan bagi orang-orang yang mendapat penugasan keluar negeri, antara lain:

- a. Mereka belajar ketrampilan baru, cara kerja baru, yang akan sangat membantu pekerjaannya bila mereka kembali ke negaranya.
- b. Mereka belajar bahasa, adat istiadat dan kebiasaan baru yang akan memperluas masa depan mereka.

- c. Mereka mempunyai teman-teman baru dan pengetahuan bisnis dan jaringan kerja yang berguna bagi masa depannya.

### 3. Penerimaan Karyawan dari Negara Lain

Kerja sama usaha antara negara-negara Amerika, Asia dan Eropa semakin meningkat sejak sepuluh tahun yang lalu. Adanya kerja sama perusahaan mobil Amerika dengan Jerman ataupun Amerika dengan Jepang mengharuskan pengiriman karyawan Amerika yang berbeda budaya ke Jepang dan Jerman. Banyak masalah yang berkembang dengan adanya pengiriman karyawan dari luar negeri tersebut. Seringkali manajer dari negara dan budaya yang berbeda mengunjungi dan mengawasi produksinya. Mereka mempunyai harapan-harapan, kebiasaan-kebiasaan dan kepercayaan yang telah mereka yakini. Seringkali cara-cara bisnis tidak dapat diterapkan di Amerika karena orang dan sistem yang berbeda. Meskipun demikian, masalah yang timbul dengan adanya karyawan dari luar negeri masih banyak keuntungannya. Manfaat-manfaat yang diperoleh tergantung pada kerja sama dan cara belajar (secara timbal balik) antara karyawan dan perusahaan yang bersangkutan agar hubungan yang terjalin menjadi hubungan yang bermutu dan merupakan partner kerja yang baik.

### **Pokok-Pokok Persoalan Keanekaragaman dalam Organisasi Domestik**

Salah satu persoalan yang hangat di Amerika saat ini adalah masalah keragaman populasi dan tenaga kerja. Amerika adalah tempat berkumpulnya orang-orang dari berbagai ras, suku bangsa dan budaya



*mawashi*". Apabila tidak mencapai kesepakatan sesuai dengan prosedur secara resmi maka proposal tidak ditunjukkan secara resmi.

Sistem pengambilan keputusan seperti di Jepang mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Salah satu kekurangannya adalah lamanya proses pengambilan keputusan karena harus dinegosiasikan dengan sekelompok orang di perusahaan sebelum diputuskan. Keadaan ini yang menjadi frustrasi orang Amerika yang biasa dengan satu orang pengambil keputusan.

Salah satu kelebihanannya adalah kecepatan melaksanakan keputusan. Orang-orang dengan kultur kolektivistik lebih suka mendapatkan keputusan demi untuk kebaikan dan kemajuan perusahaannya di samping kehidupan pribadinya. Bos di Jepang duduk-duduk bersamaan dengan para pegawai dalam ruang yang sama (Luthans, 1998).

### **Konflik Interkultural Dalam Bisnis Dan Pekerjaan**

Perbedaan budaya sering menimbulkan perbedaan dalam dinamika organisasi. Perbedaan tersebut diwujudkan dalam konflik dan kontroversi antara orang-orang dan organisasi.

Persoalan interkultural di dalam dan antar perusahaan-perusahaan multinasional. Bisnis interkorelasional untuk perusahaan multinasional tidak hanya internasional, tetapi juga "interkultural". Ada tiga perbedaan dalam situasi bisnis interkultural yakni:

#### **1. Negosiasi Internasional**

Pengaruh dari peningkatan teknologi komunikasi, perubahan dalam perdagangan dan hukum-hukum pajak diantara negara menghasilkan ketidaktergantungan dalam bidang ekonomi dan bisnis diantara negara satu dengan lain.

Dalam lingkup negosiasi internasional perundingan tidak hanya sebagai wakil dari perusahaan mereka, tetapi juga dari budaya mereka. Mereka membawa pokok persoalan budaya seperti kebiasaan, kepercayaan, aturan dan warisan budaya di meja perundingan. Sedikit perbedaan budaya dapat menyebabkan akibat yang cukup fatal, contohnya dalam bahasa Jepang kata *yes* (*hai*) digunakan sebagai tanda bahwa dia mendengarkan apa yang dibicarakan dan bukan berarti menyetujui. Dalam perundingan orang Jepang sering berkata "um hmm" yang mana oleh orang Amerika diinterpretasi kata "yes" yang artinya menyetujui. Bisa diduga konflik akan terjadi, perundingan gagal dan kehilangan hubungan bisnis.

Ada hal yang menarik di mana perbedaan kultur dalam negosiasi terjadi dalam suatu acara perjamuan makan. Orang-orang bisnis Amerika menggunakan kesempatan ini dengan duduk di meja dan menyiapkan transaksinya sesudah makan malam. Berbeda dengan orang Jepang yang melaksanakan transaksinya sambil makan malam, minum-minum ataupun main golf. Hal ini terjadi karena orang Jepang lebih suka melakukan transaksi bisnisnya sambil menajalin hubungan yang lebih akrab dengan rekan bisnis mereka. Kesempatan ini akan membuahkan suatu keputusan secara integritas dari rekan-rekan bisnis yang berpotensi sebagai suatu bagian penting dari keputusan bisnis mereka.

Orang-orang bisnis Amerika lebih menekankan "transaksi" langsung ke tujuan bagi perusahaannya. Mereka tidak menggunakan cara negosiasi orang Jepang karena tidak telaten. Sebaliknya

## PENGARUH BUDAYA PADA ORGANISASI DAN DUNIA KERJA

orang Jepang tidak menggunakan cara Amerika karena tidak memungkinkan untuk pengambilan keputusan secara cepat. Perbedaan budaya dalam gaya negosiasi sering menyebabkan kema-cetan dalam negosiasi bisnis interna-sional.

### 2. Penugasan keluar negeri

Banyak perusahaan multinasional dengan cabang-cabangnya dan rekan-rekan bisnis dari negara lain mengirimkan karyawannya ke luar negeri dalam waktu-waktu tertentu. Dalam banyak kasus pertukaran karyawan dan penu-gasan karyawan ke luar negeri dika-renakan dilatih ketrampilan yang hanya ada di negara tersebut. Masalah yang timbul akibat keadaan ini yang berhubungan dengan perbedaan budaya antara lain, seperti ketrampilan ba-hasa yang terbatas, perbedaan-perbe-daan harapan dari pendatang dengan tuan rumah yang dapat menjadi peng-halang bagi efisiensi dan kemajuan. Begitu pula masalah-masalah yang berkaitan dengan kehidupan sehari-hari seperti cara hidup, adat istiadat, tingkah laku yang tercermin dalam si-tuasi kerja. Apalagi bila karyawan ter-sebut membawa keluarga yang juga harus menyesuaikan diri dengan budaya baru terutama anak-anak dengan lingkungan sekolahnya.

Selain masalah-masalah yang poten-sial timbul, ada beberapa keuntungan bagi orang-orang yang mendapat pe-nugasan keluar negeri, antara lain:

- a. Mereka belajar ketrampilan baru, cara kerja baru, yang akan sangat membatu pekerjaannya bila mere-ka kembali ke negaranya.
- b. Mereka belajar bahasa, adat istia-dat dan kebiasaan baru yang akan memperluas masa depan mereka.

- c. Mereka mempunyai teman-teman baru dan pengetahuan bisnis dan jaringan kerja yang berguna bagi masa depannya.

### 3. Penerimaan Karyawan dari Negara Lain

Kerja sama usaha antara negara-negara Amerika, Asia dan Eropa semakin me-ningkat sejak sepuluh tahun yang lalu. Adanya kerja sama perusahaan mobil Amerika dengan Jerman ataupun Ame-rika dengan Jepang mengharuskan pe-ngiriman karyawan Amerika yang ber-beda budaya ke Jepang dan Jerman. Banyak masalah yang berkembang de-ngan adanya pengiriman karyawan da-ri luar negeri tersebut. Seringkali ma-najer dari negara dan budaya yang ber-beda mengunjungi dan mengawasi produksinya. Mereka mempunyai harapan-harapan, kebiasaan-kebiasaan dan kepercayaan yang telah mereka yakini. Seringkali cara-cara bisnis ti-dak dapat diterapkan di Amerika ka-rena orang dan sistem yang berbeda. Meskipun demikian, masalah yang timbul dengan adanya karyawan dari luar negeri masih banyak keuntungannya. Manfaat-manfaat yang diperoleh tergantung pada kerja sama dan cara belajar (secara timbal balik) antara kar-yawan dan perusahaan yang bersang-kutan agar hubungan yang terjalin menjadi hubungan yang bermutu dan merupakan partner kerja yang baik.

### **Pokok-Pokok Persoalan Keaneka-ragaman dalam Organisasi Domes-tik**

Salah satu persoalan yang hangat di Amerika saat ini adalah masalah keraga-man populasi dan tenaga kerja. Amerika adalah tempat berkumpulnya orang-orang dari berbagai ras, suku bangsa dan budaya

yang berbeda. Dengan adanya percampuran budaya ini terdapat perbedaan organisasi antara generasi pelopor para imigran yang diikuti oleh banyak generasi keturunan di Amerika Serikat. Banyak masalah perbedaan budaya dalam manajemen waktu dan dalam pengambilan keputusan yang menimbulkan konflik. Tantangan bagi perusahaan-perusahaan di Amerika saat ini adalah keanekaragaman manusia dan budaya yang mana merupakan masalah yang sulit. Dengan latar belakang budaya yang berbeda, maka berbeda pulalah persepsi mereka dalam pencapaian suatu tujuan. Banyak perusahaan yang sukses memenuhi tantangan ini dengan membuat secara tegas apa saja jenis-jenis gaya komunikasi, cara membuat keputusan, produktivitas dan perilaku karyawan yang penting yang diperlukan bagi suksesnya perusahaan. Banyak perusahaan membuat cara-cara bukan saja untuk menghindari masalah-masalah tersebut, tetapi juga cara-cara mengatasi masalah tersebut secara efektif dan konstruktif dengan melihat secara realistis bahwa masalah tersebut tak terhindarkan manakala orang-orang yang berbeda berkumpul bersama. Untuk itu mereka menciptakan budaya organisasi "sementara" agar karyawan dapat beradaptasi tanpa takut kehilangan budaya asal mereka.

### Kesimpulan

1. Dunia kerja merupakan bagian yang penting dari seluruh kehidupan masyarakat.
2. Analisis terakhir dalam bisnis adalah orang-orang yang berkualitas yang berperan dalam bisnis tersebut. Kemampuan untuk mengatur, mengarahkan dan memimpin orang lain merupakan refleksi dari ketrampilan manusianya. Produk yang baik, barang-

barang dan pelayanan mempermudah pekerjaan, sehingga bisnis yang sukses adalah cerminan dari manusianya yang tangguh.

3. Dengan menerima keanekaragaman akan dapat meningkatkan kerjasama internasional di dalam bisnis dan diantara sesama pada umumnya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. Eighth edition. United States: McGraw-Hill.
- Matsumoto, D. 1996. *Culture and Psychology*. San Fransisco: An International Thompson Publishing Company.