
STUDI LITERATUR DAMPAK BUDAYA ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL

Anggraini Sukmawati¹
anggrainism@gmail.com

Aditya Anwar Himawan²
adityahimawan31@gmail.com

Abstract

Companies must be prepared to face the global competition, and organizational culture to support the success of the company. This journal aims to determine the impact of organizational culture in multinational companies. In addition, this study makes it possible to understand the aspects of labor productivity is influenced by the culture of the organization. This study used a qualitative descriptive approach with data collection using the study of literature is to collect data relating to the organizational culture in multinational companies originating from research journals. The research concludes that the existing organizational culture in multinational companies turned out to have a very important contribution in creating effective organizations support the success of the organization.

Keywords: *Culture, Multinational Company*

1. PENDAHULUAN

Saat ini, perusahaan multinasional beroperasi dalam lingkungan global yang sangat kompetitif, dimana perusahaan harus menyiapkan segala hal, dalam era persaingan global saat ini perusahaan harus bisa meningkatkan mutu produk dan layanan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

Menurut Gupta dan Govindarajan (2000), salah satu alasan utama mengapa perusahaan multinasional tertentu (MNC) dapat mempertahankan usahanya adalah karena kemampuannya untuk mentransfer dan mengeksploitasi pengetahuan yang inovatif lebih efektif daripada yang lain.

Menurut Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Namun, keunggulan organisasi dapat bervariasi karena ciri-ciri budaya berbeda dari organisasi ke organisasi lain dan ciri-ciri budaya tertentu bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif.

Budaya dalam organisasi adalah dimana anggota organisasi dapat terfokuskan dan tercurahkan segala perhatian pada system nilai yang berlaku di dalam organisasi. Budaya organisasi pemandu dan membentuk sikap serta perilaku individu

¹ Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

² Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor

ke perilaku organisasi. Menurut Robbins (2005) budaya organisasi memberi kontribusi pada organisasi yakni; pembeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya, membangun rasa identitas bagi anggota organisasi, mempermudah tumbuhnya komitmen, dan meningkatkan kemantapan system sosial menuju integrasi organisasi. Hal senada diungkapkan Deal dan Kennedy (1982) budaya organisasi berperan dalam hal mengarahkan perilaku, member pengertian akan tujuan organisasi, dan membuat mereka berpikiran positif terhadap organisasi.

Dari hal tersebut maka menarik untuk diteliti mengenai dampak apa saja yang diberikan oleh budaya organisasi dalam meningkatkan produktifitas perusahaan multinasional untuk dapat bersaing di era global saat ini.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dikonseptualisasikan sebagai keyakinan bersama dan nilai-nilai dalam organisasi yang membantu untuk membentuk pola perilaku karyawan Kotter dan Heskett(1992). Gordon dan Cummins (1979) mendefinisikan budaya organisasi sebagai kendali yang mengatur upaya dan kontribusi dari anggota organisasi dan menyediakan pemahaman holistik tentang apa dan bagaimana yang harus dicapai, bagaimana tujuan saling terkait, dan bagaimana setiap karyawan bisa mencapai tujuan.

Deal (1999) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan dan perilaku yang membedakan satu organisasi dari yang lain. Istilah kinerja sering digunakan untuk menggambarkan segala sesuatu dari efisiensi dan efektivitas kearah yang lebih baik Stannack(1996) dalam studi literatur sebelumnya jelas menunjukkan bukti hubungan positif antara budaya organisasi dan kinerja.

Tushman dan O'Reilly (1997) dalam konteks ini menyatakan bahwa budaya organisasi terletak di jantung organisasi norma-norma yang mencerminkan pengaruh budaya organisasi terhadap kreativitas dan inovasi. Budaya organisasi dapat memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan seperti itu yang memungkinkan membuat organisasi menjadi tempat pembelajaran dan dapat menanggapi tantangan, ancaman kompetisi, atau peluang baru.

Dari beberapa definisi tersebut dapat dijelaskan budaya organisasi pada dasarnya akan mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, termasuk mereka yang berada dalam hirarki organisasi. Budaya organisasi merupakan landasan setiap anggota dalam sikap dan perilaku di setiap aktivitas perusahaan yang menjadikan perekat hubungan diantara anggota perusahaan.

2.2 Tipe-tipe Budaya Organisasi

Menurut Robert Kreitner dan Angelo Kinicki yang diterjemahkan oleh Erly Suandy (2003) terdapat tiga tipe umum budaya organisasi yaitu : konstruktif, pasif-defensif, dan agresif-defensif. Setiap tipe berhubungan dengan seperangkat keyakinan normatif yang berbeda. Keyakinan normatif mencerminkan pemikiran dan keyakinan individu mengenai bagaimana anggota dari sebuah kelompok atau organisasi tertentu diharapkan menjalankan tugasnya dan berinteraksi dengan orang lain.

1. Budaya konstruktif adalah budaya dimana para karyawan didorong untuk berinteraksi dengan orang lain dan mengerjakan tugas dan proyeknya dengan cara yang akan membantu mereka dalam memuaskan kebutuhannya, berhubungan dengan pencapaian tujuan aktualisasi diri, penghargaan yang manusiawi, dan persatuan.
2. Budaya pasif-defensif bercirikan keyakinan yang memungkinkan bahwa karyawan berinteraksi dengan karyawan lain dengan cara yang tidak mengancam keamanan kerjanya sendiri. Budaya ini mendorong keyakinan normatif yang berhubungan dengan persetujuan, konvensional, ketergantungan, dan penghindaran.
3. Perusahaan dengan budaya agresif-defensif mendorong karyawannya untuk mengerjakan tugasnya dengan keras untuk melindungi keamanan kerja dan status mereka. Tipe budaya ini lebih bercirikan keyakinan normatif yang mencerminkan oposisi, kekuasaan dan kompetitif.

2.3 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi atau peran di dalam perusahaan. Menurut Stephen P. Robbin (2003) fungsi budaya organisasi dalam menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk diterapkan kepada karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan menurut John R. Schermerhom dan James G. Hunt yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2005) bahwa fungsi budaya organisasi adalah dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pemecahan masalah adaptasi eksternal dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi perusahaan. Sedangkan pemecahan masalah yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, penentuan kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif dan sanksi serta melakukan pengawasan internal organisasi.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penulis menggunakan studi literatur yaitu dengan mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan budaya organisasi di perusahaan multinasional yang bersumber dari jurnal penelitian.

3.2 Analisis Data

Dalam penulisan kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya, tetapi yang paling sering digunakan adalah teks yang bersifat naratif Sugiyono (2005).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam jurnal penelitian *The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment* yang ditulis oleh (Joo Jung, Xuemei Su, Miguel Baeza and Soonkwan Hong, 2008) memiliki tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi yang berasal dari budaya nasional dan kinerja pelaksanaan TQM (*Total Quality Management*).

Dalam jurnal ini menjelaskan bahwa sebagai perusahaan multinasional (MNC) yang mengimplementasikan inovasi baru di perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia, bagaimana cara menyampaikan inovasi yang dapat ditransfer dari kantor perusahaan pusat untuk perusahaan yang beroperasi dinegara lain, hal itu bisa menjadi kendala karena adanya perbedaan budaya antara budaya organisasi perusahaan dengan budaya yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi, ini menjadi sebuah gap yang akan diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwasannya benar jarak antara perusahaan pusat dengan perusahaan tempat beroperasi menjadikan perbedaan terhadap kualitas manajemen, tetapi hal itu bisa diselsaikan dengan kemampuan kepemimpinan yang dimiliki oleh manajer. Selain itu hasil penelitian juga menyebutkan bahwa ternyata budaya negara tempat perusahaan beroperasi dapat mendorong budaya organisasi perusahaan apabila manajer dapat mengelola karyawan mengimplementasikan budaya organisasi perusahaan dengan baik.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa bahwa praktik TQM (*Total Quality Management*) secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Jadi budaya organisasi perusahaan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan terutama dalam mengimplementasikan pelaksanaan TQM.

Dalam Jurnal Penelitian *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh* yang ditulis oleh (Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, dan Saad Md. Maroof Hossian, 2013) memiliki tujuan penelitian menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional.

Dalam jurnal ini makalah menjelaskan bagaimana keyakinan, norma, perilakukaryawan, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi yang berdampak pada kinerja perusahaan. Dimana aspek budaya organisasi ini diterapkan oleh karyawan sebagai acuan melakukan aktifitas atau pekerjaan dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa banyak aspek budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan atas kinerja organisasi. jurnal ini juga

menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pendekatan sistem terbuka yang saling memiliki ketergantungan hubungan dengan kinerja organisasi.

Dalam Jurnal Penelitian *Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors* yang ditulis oleh (Adel Ismail Al-Alawi, Nayla Yousof Al-Marzooqi and Yasmeen Fraidoon Mohamed, 2007) penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki peran budaya organisasi dan pengetahuan dalam faktor penentu keberhasilan. Faktor-faktor seperti kepercayaan interpersonal, komunikasi antara staff, sistem informasi, penghargaan dan struktur organisasi memainkan peran penting dalam menentukan hubungan antara staff dan akan memberikan kemungkinan untuk memecahkan hambatan dalam organisasi. Penelitian ini dimaksudkan untuk berkontribusi dalam membantu bisnis perusahaan dan memahami peran penting dari budaya organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, penghargaan dan struktur organisasi berhubungan positif dengan pengetahuan dalam organisasi. Jadi budaya organisasi dan pengetahuan dapat berpengaruh positif pada keberhasilan perusahaan.

Dalam Jurnal Penelitian *Organizational Culture Impact On HRM Practices: A Conceptual Study* yang ditulis oleh (Sri Devarajappa S, Dr. Nagaraja S, 2014) Penelitian ini bertujuan untuk memahami konsep budaya organisasi dan Praktek Sumber Daya Manajemen Manusia (SDM) dan tujuan lainnya adalah untuk mempelajari dampak praktek budaya HRM di organisasi, hal ini dapat dijelaskan dalam tiga bagian. Pertama, pengaruh budaya terhadap perilaku interpersonal dan gaya negosiasi dan bagian kedua adalah perbedaan budaya pada manajer dan pembuat kebijakan. Bagian akhir atau ketiga berfokus pada perbedaan budaya dalam kelompok karyawan.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada pendekatan untuk mengelola karyawan, Perbedaan-perbedaan budaya memiliki dampak yang mendalam atas praktek SDM seperti pelatihan, kepegawaian dll merupakan budaya perusahaan yang membantu organisasi menciptakan kinerja yang tinggi, lingkungan yang mendukung implementasi strategi bisnis. Karena budaya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan, sumber daya manusia profesional perlu meningkatkan kemampuan mereka. Visi dan misi perusahaan tidak akan menjadi kenyataan apabila karyawan tidak terlibat dan terintegrasi dengan tujuan perusahaan. HRM menyediakan memungkinkan budaya kerja organisasi yang terdiri dari nilai-nilai manajerial, sikap dan gaya.

5. KESIMPULAN

Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap, perilaku, dan cara berpikir karyawan. Dengan demikian, pemahaman budaya organisasi menjadi penting mengingat adanya keanekaragaman kebudayaan negara tempat perusahaan beroperasi yang dibawa oleh karyawan ke dalam perusahaan. Itu sebabnya organisasi atau perusahaan perlu memiliki budaya perusahaan yang khas sendiri yang dapat memberi arah bagi setiap karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Organisasi perusahaan terdiri dari karyawan dengan berbagai sifat yang berbeda dalam berbagai hal, apakah bangsa atau suku yang berbeda, dan agama atau kepercayaan yang berbeda. Oleh karena itu harus ditekankan bahwa ketika karyawan sudah memasuki area perusahaan maka karyawan harus paham dan mengimplementasikan budaya organisasi yang ada dalam perusahaan, berarti harus

ada nilai-nilai dasar yang sama dan tertanam secara dalam hati tiap-tiap karyawan dalam organisasi tersebut. Ketika budaya itu melekat, dimengerti, dan dihayati oleh semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut pada semua bagian dan tingkat maka semua karyawan dapat berperilaku sama dalam melakukan aktifitas di area perusahaan untuk mencapai tujuan yang dikehendaki oleh perusahaan.

Budaya organisasi adalah modal utama untuk mencapai efektivitas organisasi yang baik. Melalui adanya persamaan nilai-nilai dasar yang tertanam pada diri setiap individu, maka organisasi akan jauh lebih mudah menerapkan strateginya dengan efektif. Selain itu perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang baik biasanya akan pula memiliki citra perusahaan yang baik pula. Namun jangan dilupakan bahwa efektivitas organisasi, menuntut budaya organisasi yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya. Jangan sampai perusahaan terlena akan kebesaran di masa lampau dan menjadi tidak peka terhadap kondisi yang ada sehingga tidak memiliki kemampuan berkompetisi dimasa depan.

Budaya perusahaan adalah sistem yang berkelanjutan *checks and balances* yang perlu diperkuat di semua tingkat siklus kehidupan organisasi dan karyawan. Karena budaya perusahaan adalah kekuatan pendorong dalam bagaimana perusahaan melakukan bisnis yang memiliki dampak pada pengembangan strategi bisnis. Budaya perusahaan yang kuat menunjukkan bahwa karyawan berpikir dan memegang keyakinan yang sama pada nilai-nilai etika organisasi. Ketika keyakinan dan nilai-nilai etika menyelaraskan karyawan dengan tujuan bisnis, maka perusahaan dapat menjadi efektif dalam membangun tim karena hubungan dan kepercayaan dapat terjadi dengan baik.

Budaya organisasi dapat memiliki berbagai dampak pada kinerja dan motivasi karyawan pada setiap tingkat/ level. Sering kali, karyawan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi jika mereka menganggap dirinya sebagai bagian dari perusahaan. Budaya yang berbeda yang beroperasi di satu perusahaan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa budaya organisasi dari berbagai organisasi yang ada di perusahaan multinasional ternyata memiliki andil yang sangat penting dalam menciptakan efektivitas organisasi yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Joo Jung, Xuemei Su, Miguel Baeza and Soonkwan Hong (2008), The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment, The TQM Magazine, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 20 No. 6, 2008, pp. 622-635
- Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva, dan Saad Md. Maroof Hossian (2013), Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity : A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh, International Journal of Business and Management, Canadian Center of Science and Education, Vol. 8, No. 2; 2013
- Ismail Al-Alawi, Nayla Yousif Al-Marzooqi and Yasmien Fraidoon Mohammed (2007), Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors,

Journal of knowledge management, Emerald Group Publishing Limited VO L. 11 NO. 2 2007, pp. 22-42

Sri Devarajappa S, Dr. Nagaraja S (2014), Organizational Culture Impact On HRM Practices: A Conceptual Study , International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives, Pezzottaite Journals, Volume 3, Number 2, April – June' 2014

Anthony dan Govindarajan. 2000. Management Control System. McGraw Hill.

Kotter and Heskett (1992). Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter.(2005). Management.8th Edition. Prentice Hall, New Jersey.

Deal, Terrence. E dan Kennedy, A.A. 1982. Corporate Culture, Reading. Mass. AddisonWesley.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. California Management Review

Stephen P. Robbin (2003). Perilaku Organisasi. Jilid-1. Edisi Indonesia. Indeks, Jakarta.

Anwar Prabu Mangkunegara. 2005. Sumber Daya Manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya: Bandung

Sugiyono. (2005) Memahami Penelitian Kualitatif. Bandung: ALFABET.

Armstrong, M., & Baron, A. (1998). Performance management: The new realities. London: Institute of Personnel and Development.

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance progress and prospects. Academy Management of Journal, 39 (4), 779-802.