

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dan yang lain dengan cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pada era globalisasi dan perkembangan perusahaan Multinasional yang ada di Indonesia, budaya organisasi terus dikembangkan dengan menyesuaikan budaya yang berada di masyarakat sekitar.

Globalisasi saat ini mempengaruhi perkembangan perusahaan Multinasional yang ada di Indonesia. Indonesia semakin terlibat dalam ekonomi yang lebih global, sehingga membuka peluang besar bagi masuknya ekspatriat yang melakukan penugasan internasional (jumlah ekspatriat yang bekerja di Indonesia disajikan pada table 1.1). Peningkatan jumlah ekspatriat diindikasikan dengan *tingginya Foreign Direct Investmen* (FDI) yang masuk ke Indonesia.

Tabel 1.1 Jumlah Ekspatriat di Indonesia Menurut Jabatan Tahun 2012

No.	Level Jabatan	Jumlah
1.	Profesional	32.285
2.	<i>Advisor/Consultant</i>	13.131
3.	Manager	11.707
4.	Direksi	6.448
5.	Supervisor	4.311
6.	Teknisi	3.750
7.	Komisaris	795
	Total	72.427

Sumber : Dit. PPTKA – Ditjen Binapenta, 2013

Dengan banyaknya jumlah ekspatriat yang ada di Indonesia maka banyak perusahaan multinasional yang berdiri di Indonesia. Dalam artikel penelitian Rifki (2014) yaitu Indonesia diperbudak negara asing, menjelaskan bahwa 50% aset perbankan Nasional dimiliki asing, ANZ Banking Group Limited (99%), Bank UOB Indonesia (98,84%), HSBC Asia Pasific Holdings (UK) Limited (98,96%), CIMB Niaga (97,93%), OCBC Overseas Investment (85,06%). Pada sektor pertambangan investor asing menguasai 70% MIGAS, 75% batubara bauksit nikel dan timah, 85% tembaga dan emas. Sektor telekomunikasi, Telkomsel 35 % Singtel Singapura, XL Axiata 66,5% Axiata Berhad Malaysia, Indosat 65% Ooredoo Asia Qatar, Hutchison Tri 60%. Pada perkebunan kelapa sawit 40% dari 8,9 hektar dikuasai investor asing

antara lain, Guthrie Golden Hope (KL Kepong dari Malaysia), Wilmar Internasional (Singapura), Cargil (Amerika Serikat), SIPEF(Belgia).

Puspitasari (2014) dalam artikel penelitian yang berjudul Analisis gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat (studi kasus PT. Haier Sales Indonesia) berpendapat bahwa ekspatriat yang menjadi pemimpin dalam perusahaan Multinasional memiliki kendala yaitu masalah *stereotype* dan *etnosentrisme*. *Stereotype* adalah generalisasi tentang sikap, keyakinan, atau opini tentang orang yang berasal dari budaya yang berbeda, sedangkan *etnosentrisme* adalah kecenderungan seseorang untuk menempatkan (etnis, rasa atau budaya) kelompok mereka sebagai pusat dari pengamatan mereka, terhadap orang lain dan dunia. Beberapa ekspatriat memiliki *stereotype* negatif terhadap karyawan lokal, tidak disiplin dan lambat dalam menyelesaikan tugas yang membuat ekspatriat susah untuk mengambil sebuah keputusan. Ekspatriat menunjukkan *etnosentrisme* dengan mengalami frustrasi terhadap bahasa lokal, sebagian mempunyai pemikiran bahwa mempelajari bahasa Indonesia adalah susah, ada ekspatriat yang berpendapat bahwa ingin mempelajari dan mengembangkan diri dalam bahasa Indonesia.

Lee,Liu (2006) dalam artikel penelitiannya *An Examination of Factors Affecting Repatriates Turnover Intentions* dijelaskan bahwa ekspatriat akan sampai pada waktu akan meninggalkan negara tempat mereka bekerja selama ini. Setelah ekspatriat yang mengalami tugas asing diperpanjang di negara tuan rumah, negara yang menjadi lingkungan yang lebih akrab dan negara asal menjadi lingkungan yang lebih asing. Hal ini dianggap sebagai kejutan untuk repatriat dan keluarga mereka dan suatu

keadaan yang sulit untuk diatasi (Baruch et al, 2002, Paik et al 2002). Lee, Liu (2006) menjelaskan bahwa untuk mengatasi sebuah masalah ekspatriat yang tidak ingin meninggalkan negara tuan rumah, penyesuaian repatriasi merupakan indikator yang paling tinggi dalam mengatasi masalah tersebut, perusahaan multinasional harus memberikan persiapan kepada ekspatriat untuk kembali ke negara asal mereka. Kedua organisasi dan ekspatriat harus menyadari dan mempersiapkan diri untuk pulang ke rumah selama tugas di luar negeri. Kembali ke rumah tidak harus menjadi akhir tugas global untuk ekspatriat, tapi awal karir mereka.

Susan, Nancy (2004) dalam artikel penelitian berjudul *Connecting Career Management to Repatriation Adjustment* menjelaskan bahwa banyak permasalahan yang timbul dalam transisi lintas budaya, salah satunya adalah tuntutan karir yang dirasakan oleh ekspatriat setelah satu tahun atau dua tahun untuk kembali ke negara asal. Repatriat perlu menetapkan tujuan, membuat rencana untuk memenuhi tujuan tersebut, melakukan inventarisasi keterampilan yang dikembangkan selama tugas internasional mereka, dan mempertimbangkan bagaimana mereka ingin memanfaatkan kompetensi ini di lingkungan negara asal mereka.

Alexandra (2005) dalam artikel penelitian berjudul *Cross Culture Training to Facilitate Expatriate Adjustment: it Work!*. Dijelaskan bahwa dalam penyesuaian budaya pada ekspatriat dibutuhkan pelatihan lintas budaya, hal ini penting dilakukan ekspatriat agar bisa menyesuaikan budaya dengan negara tuan rumah. Dalam penelitian Alexandra (2006) didapatkan hasil bahwa semakin besar perbedaan budaya

antara negara asal dan negara tuan rumah, maka yang berpengaruh adalah efek dari pelatihan lintas budaya.

Jane, Oded, Randy (2007) dalam artikel penelitian berjudul *Cultural Distance Aymmentry in Expatriate Adjustment* membahas mengenai *Culture Distance* yang membandingkan Amerika Serikat dan Jerman. Dua negara tersebut memiliki perbedaan budaya. Menggunakan Hofstede (2001, p. 500) mengenai indeks budaya, nilai untuk dua budaya nasional dalam hal ini Amerika Serikat menunjukkan karakteristik budaya yang berbeda dibandingkan Jerman, terutama dalam hal menghindari ketidakpastian dimana skor Jerman lebih tinggi untuk individualisme. Rata-rata usia para ekspatriat Amerika di Jerman adalah 48,05 tahun dan rata-rata mereka telah menghabiskan 6,0 tahun di Jerman. Rata-rata mereka bekerja sebagai ekspatriat untuk 10,18 tahun, termasuk Jerman, dan memiliki masa rata-rata dengan perusahaan mereka dari 13,52 tahun. Jerman ditugaskan ke Amerika berada di rata-rata lebih muda (43,91 tahun sampai dengan 8,56) tetapi telah menghabiskan waktu tugas rata-rata serupa di Amerika, 7,42 sampai dengan 6,18). Rata-rata, mereka telah bekerja sekitar waktu yang sama sebagai ekspatriat (9,64 tahun sampai dengan 7.48) sebagai orang amerika di Jerman dan memiliki masa rata-rata sama dengan perusahaan mereka (12,60 tahun sampai dengan 9,79). Dalam mengatasi masalah *culture distance* peneliti menggunakan hipotesis simetri dan membuktikan hubungan antara *culture distance* dan penyesuaian ekspatriat. Diperlukan pelatihan lintas budaya dalam mengatasi masalah tersebut.

Riset studi Schonfeldt (2011) yang menemukan bahwa gaya partisipatif yang dimiliki ekspatriat Swedia, kurang dapat diterima oleh karyawan Perancis yang lebih menginginkan gaya kepemimpinan otoriter dimana kekuasaan sepenuhnya ditangan pemimpin dan sangat menjaga jarak dengan pimpinan. Akibatnya, masalah muncul ketika pengambilan keputusan yang dilakukan secara konsensus oleh ekspatriat Swedia dan tidak menghasilkan apa-apa. Ekspatriat Swedia sering mendapatkan respon negatif saat berinteraksi dengan karyawan Perancis. Masalah tersebut menimbulkan konflik interpersonal dan berdampak buruk pada perusahaan akibat ketidakcocokan perilaku organisasi. Lumbanraja (2008:73) mengungkapkan bahwa perbedaan budaya nasional mengakibatkan sering terjadinya kesalahan dalam mengartikan atau mempersepsikan sikap dan perilaku orang yang berasal dari budaya lain. Penyesuaian menjadi jalan keluar bagi pemimpin ekspatriat untuk mencari keseimbangan dengan para karyawan lokal.

Yukl (2010:494) mengungkapkan penelitian lintas budaya sangat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman lintas budaya mengenai kepemimpinan. Hal ini memiliki beberapa alasan yaitu :

- a) Adanya pengaruh terhadap organisasi yang semakin menekankan pentingnya belajar mengenai kepemimpinan yang efektif dalam budaya yang berbeda.
- b) Para pemimpin dihadapkan pada kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain dari budaya yang berbeda, dan pengaruh yang berhasil membutuhkan pemahaman yang baik atas budaya-budaya tersebut.

- c) Para pemimpin harus mampu memahami bagaimana orang dari budaya berbeda memandang mereka dan menterjemahkan tindakan mereka.

Orang-orang yang telah mengembangkan budaya adalah orang-orang yang telah hidup bersama dan saling mempengaruhi satu sama lain. Keseluruhan cara hidup tersebut termasuk nilai-nilai, kepercayaan, standar estetika, ekspresi linguistik, pola berpikir, norma perilaku, dan gaya komunikasi. Di sisi lain, semuanya adalah cara yang dapat menjamin kelangsungan hidup masyarakat dalam lingkungan fisik dan lingkungan manusia tertentu (Pusch, 1979, dikutip oleh Wan, 1999). Akibatnya, orang-orang yang terbiasa dengan budaya mereka sendiri, namun orang-orang akan butuh waktu untuk terbiasa dengan budaya yang baru atau budaya lain (Young, 2004).

Memasuki budaya yang berbeda membuat individu menjadi orang asing di budaya tersebut. Hal ini dapat menimbulkan individu terkejut dengan budaya yang berbeda dan stres. Keterkejutan dapat menyebabkan terguncangnya konsep diri dan identitas *cultural* individu dan mengakibatkan kecemasan. Kondisi ini menyebabkan sebagian besar individu mengalami kecemasan. Kondisi ini menyebabkan sebagian besar individu mengalami gangguan mental dan fisik, setidaknya untuk jangka waktu tertentu. Reaksi terhadap situasi tersebut oleh Oberg disebut dengan istilah *culture shock* (Gudykunst dan Kim, 2003).

Peneliti memilih lokasi penelitian pada perusahaan PT. Kaltim Methanol Industri karena pada saat peneliti ingin melakukan penelitian, perusahaan memiliki ekspatriat yang masih baru bekerja pada bulan Februari 2017 serta masih memerlukan

penyesuaian budaya, kebudayaan organisasi dan lingkungan kerja yang berbeda dengan Indonesia. Dalam website resmi PT. Kaltim Methanol Industri struktur organisasi menunjukkan bahwa posisi *top management* dijabat *Yoshito Suzuki* ekspatriat jepang sebagai *President Director*. Menurut salah satu karyawan PT. Kaltim Methanol Industri, ekspatriat yang bekerja pada perusahaan PT. Kaltim Methanol Industri terdiri dari ekspatriat lama yang bekerja pada tahun 2006 dan ekspatriat baru yang bekerja pada bulan Februari 2017 dan masih memerlukan penyesuaian dalam bekerja. Penelitian akan dilakukan pada perusahaan PT. Kaltim Methanol Industri yang berlokasi di Bontang, Kalimantan Timur.

Dalam beberapa penelitian terdahulu yang telah dibahas maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa permasalahan mengenai lintas budaya pada perusahaan multinasional masih menjadi permasalahan yang ada sampai saat ini, salah satu cara untuk mengatasi permasalahan tersebut adalah dengan melalui penyesuaian budaya. Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih bersangkutan dengan permasalahan penyesuaian budaya karena perbedaan lintas budaya. Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengekplorasian dampak penyesuaian budaya yang berakibat pada stres kerja karyawan dan kepemimpinan ekspatriat. Oleh karena itu peneliti memilih judul “Analisis Penyesuaian Budaya Pada Konteks MNC”.

B. Rumusan Masalah

- a) Bagaimana karyawan lokal PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan adanya seorang ekspatriat yang menjadi pimpinan dalam perusahaan?

- b) Apakah karyawan lokal dan ekspatriat pada PT. Kaltim Methanol Industri mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya?
- c) Bagaimana cara mengatasi stres kerja pada karyawan lokal dan ekspatriat pada PT. Kaltim Methanol Industri?
- d) Bagaimana cara ekspatriat memimpin dimata karyawan ?
- e) Apakah kesulitan yang dirasakan ekspatriat dalam memimpin karyawan lokal?
- f) Apakah budaya asal mempengaruhi cara ekspatriat tersebut dalam memimpin karyawan lokal?

C. Tujuan Penelitian

- a) Untuk mengetahui cara karyawan PT. Kaltim Methanol Industri menyesuaikan diri dengan seorang pemimpin ekspatriat.
- b) Untuk mengetahui apakah karyawan PT. Kaltim Methanol Industri dan ekspatriat mengalami stres kerja dalam melakukan penyesuaian budaya.
- c) Untuk mengetahui cara karyawan PT. Kaltim Methanol Industri dan ekspatriat mengatasi stres kerja.
- d) Untuk mengetahui cara ekspatriat memimpin menurut karyawan PT. Kaltim Methanol Industri.
- e) Untuk mengetahui cara ekspatriat memimpin menurut pandangan ekspatriat.
- f) Untuk mengetahui kesulitan yang dirasakan ekspatriat dalam melakukan penyesuaian budaya.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan nilai (*value*), baik secara teoritis maupun praktis :

1. Kontribusi Akademis

- a. Sebagai bahan kajian dalam studi Ilmu Administrasi Bisnis di Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai penyesuaian budaya pada konteks MNC.

2. Kontribusi Praktis

- a. Adanya penelitian ini akan mampu membantu perusahaan Multinasional yang memiliki pemimpin ekspatriat dalam mengatasi permasalahan perbedaan budaya yang terjadi pada zaman globalisasi saat ini.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : Pendahuluan

Pada bab ini akan dibahas mengenai latar belakang masalah atau fenomena yang membahas pemilihan judul penelitian, selanjutnya adalah perumusan masalah yang akan membahas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan penulis, kemudian tujuan peneliti yang akan menjawab pertanyaan dari rumusan masalah dan lanjut mengulas mengenai kontribusi penelitian dari segi akademis maupun praktis.

BAB II : Kajian Pustaka

Dalam bab ini membahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan judul yang penulis ambil dan berkaitan dengan rumusan masalah yang akan peneliti ajukan.

BAB III : Metode Penelitian

Bab ini berisi mengenai jenis penelitian yang akan digunakan, kemudian fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, analisis data yang menjadi acuan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian.

BAB IV: Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini menjelaskan tentang data yang diperoleh selama penelitian berupa gambaran umum lokasi penelitian dan menggambarkan variabel penelitian sebagai cerminan fenomena yang terjadi serta hasil analisis dan interpretasi data sesuai dengan konsep dan teori yang dipakai dari penelitian yang dilakukan.

BAB V : Penutup

Bab ini menguraikan kesimpulan dari hasil analisis pada bab-bab terdahulu, serta saran-saran berdasarkan hasil yang diperoleh selama penelitian, agar dapat menjadi bahan pertimbangan atau solusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan.