



**LAPORAN PENELITIAN  
BAHAN AJAR**

**MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM  
MENYIKAPI KERAGAMAN BUDAYA TENAGA KERJA PADA  
PERUSAHAAN MULTI NASIONAL DI INDONESIA**

Oleh:

**ZAINUR HIDAYAH S.Pi., MM.  
SANTI DEWIKI, drh. Mkes  
Dr. SUCIATI**

**PUSAT KEILMUAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2008**



**LAPORAN PENELITIAN  
BAHAN AJAR**

**MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM  
MENYIKAPI KERAGAMAN BUDAYA TENAGA KERJA PADA  
PERUSAHAAN MULTI NASIONAL DI INDONESIA**

Oleh:

**ZAINUR HIDAYAH S.Pi., MM.  
SANTI DEWIKI, drh. Mkes  
Dr. SUCIATI**

**PUSAT KEILMUAN  
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2008**

## Lembar Pengesahan Usulan Penelitian Lembaga Penelitian Universitas Terbuka

- |    |    |                        |  |
|----|----|------------------------|--|
| 1. | a. | Judul Penelitian       | Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menyikapi Keragaman Budaya Tenaga Kerja pada Perusahaan Multinasional di Indonesia |
|    | b. | Jenis Penelitian       | Bahan Ajar   |
|    | c. | Klasifikasi Penelitian | Penelitian Mandiri   |
| 2. |    | Ketua Tim Peneliti     |  |
|    |    | Nama                   | Zainur Hidayah   |
|    |    | Golongan kepangkatan   | III/b  |
|    |    | Jabatan/NIP            | Asisten Ahli/132313356   |
|    |    | Fakultas/Unit Kerja    | Pascasarjana UT  |
| 3. |    | Jumlah Anggota Tim     | 2 (dua) orang  |
|    | a. | Nama                   | Santi Dewiki   |
|    |    | Golongan kepangkatan   | Penata Tk I/III/d  |
|    |    | Jabatan/NIP            | Lektor/131855547   |
|    |    | Fakultas/Unit Kerj     | Pascasarjana UT  |
|    | b. | Nama                   | Dr. Suciati  |
|    |    | Golongan kepangkatan   | Pembina/IV/a   |
|    |    | Jabatan/NIP            | Lektor Kepala/131467652  |
|    |    | Fakultas/Unit Kerja    | Pascasarjana UT  |
| 4. |    | Lokasi Penelitian      | Jakarta  |
| 5. |    | Waktu Penelitian       | 8 (delapan) bulan  |
| 6. |    | Biaya Penelitian       | Rp 10.000.000,00 (Sepuluh juta rupiah)   |

Mengetahui,  
Direktur PPs-UT



Dr. Udin S. Winatapura, MA  
NIP. 131367151

Ketua Tim Peneliti



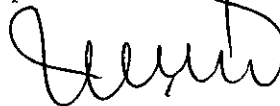
Zainur Hidayah, S.Pi.,MM  
NIP. 132313356

Mengetahui,  
Ketua Lembaga Penelitian dan  
Pengabdian Kepada Masyarakat



Drs. Agus Hoko Purwanto, M.Si  
NIP. 132002049

Menyetujui,  
Kepala Pusat Keilmuan



Dra. Endang Nugraheni, M.Ed.M.Si  
NIP. 131 476 464

## ABSTRACT

**Manajemen Sumberdaya Manusia Dalam Menyikapi Keragaman Budaya  
Tenaga Kerja Pada Perusahaan Multi Nasional di Indonesia**

Oleh

*Zainur hidayah (zainur@amjal.ut.ac.id)*

*Santi Dewiki (santi@mail.ut.ac.id)*

*Suciati (suciati@mail.ut.ac.id)*

Globalisasi mendorong terbentuknya dunia yang bagaikan tanpa batas' Perpindahan penduduk antar pulau dan negara dengan berbagai alasan menjadi hal yang umum terjadi. Mobilitas penduduk dengan latar belakang budaya berbeda mendorong terbentuknya suatu komposisi tenaga kerja baru, yang beragam latar belakang budayanya dengan segala kekurangan dan kelebihan. Menurut Mathis, keragaman budaya dapat berimplikasi pada peningkatan konflik yang selanjutnya dapat menurunkan produktivitas karyawan serta dampak-dampak negatif lainnya seperti kemangkiran *turnover* dan sebagainya. Kondisi sebaliknya terjadi apabila keragaman ini dapat dikelola dengan baik, selain dapat meningkatkan produktivitas komposisi karyawan yang beragam budaya dapat menjadi pendorong dalam peningkatan kemampuan bersaing institusi. Hal ini berkaitan dengan meningkatnya kemampuan institusi dalam melihat peluang produk baru dari adanya keragaman ini.

Penelitian keragaman budaya ini merupakan bentuk penelitian kualitatif yang menghubungkan data hasil pengukuran kuesioner yang dianalisis menggunakan perbandingan nilai rata-rata dengan informasi yang digali dari pengamatan lapangan melalui wawancara. Dari hasil pengukuran delapan indikator (menghargai waktu, kualitas kerja, kerjasama, konflik, pengembangan diri, komunikasi, tekanan kerja dan prospek kerja) terhadap institusi publik dan swasta menunjukkan hanya 1 indikator yang memiliki perbedaan yang signifikan (0.001 pada  $\alpha = 0.05$ ) secara statistik. Hasil pengukuran ini menunjukkan perubahan yang berjalan pada institusi publik mulai menunjukkan hasilnya. Di samping itu perbedaan pada indikator konflik disebabkan adanya keterbukaan dalam komunikasi dan dampak dari struktur dan budaya organisasi pada institusi swasta yang lebih menghargai peran serta karyawan didalam pengambilan keputusan.

Pengukuran pada berbagai latar belakang budaya karyawan didalam institusi swasta menunjukkan penerapan manajemen keragaman budaya pada institusi swasta yang diawali sejak dilakukannya perekrutan, masih harus terus dilakukan perbaikan secara berkelanjutan. Hal ini nampak dari masih melekatnya budaya asal dari karyawan tertentu serta masih terdapat perbedaan persepsi antar karyawan terutama pada indikator kualitas kerja (0.026 pada  $\alpha = 0.05$ ) dan pengembangan diri (0.008 pada  $\alpha = 0.05$ ).

*Kata kunci= keragaman budaya, budaya organisasi, komunikasi dan konflik*

## PENGANTAR

Berkat rahmat dan hidayah Allah SWT dan dukungan semua pihak, akhirnya penelitian laporan penelitian ini dapat diselesaikan. Proses penyelesaian laporan penelitian ini membutuhkan waktu yang cukup lama karena berbagai kendala yang dialami peneliti, terutama konsistensi peneliti untuk tetap memprioritaskan pembuatan laporan penelitian ini dibandingkan dengan pekerjaan lainnya. Namun akhirnya hal itu dapat teratasi sehingga laporan penelitian ini dapat terwujud seperti bentuknya sekarang.

Dalam kesempatan ini, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang ikut mendorong dan membantu peneliti dan hingga laporan penelitian ini selesai. Rasa terima kasih peneliti terutama disampaikan kepada:

1. Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si sebagai Ketua Lembaga Penelitian UT, yang telah memberikan fasilitas dana hingga laporan penelitian ini selesai.
2. Prof. Dr. Udin S. Winataputra, MA., sebagai Direktur Program Pascasarjana UT, yang telah mendorong peneliti dalam melakukan penelitian ini.
3. Dra. Endang Nigraheni, M.Ed.M.Si, sebagai Kepala Pusat Keilmuan Indonesia, yang telah memfasilitasi dan mengoreksi laporan peneliti ini hingga selesainya laporan penelitian ini.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa tiada gading yang tak retak begitu pula dalam laporan penelitian ini masih ada kekurangan di sana sini. Untuk itu, peneliti membuka kesempatan seluas-luasnya kepada para pembaca untuk memberikan masukan atau saran demi lebih baiknya laporan penelitian ini, juga tindak lanjut terhadap isu yang muncul dari hasil penelitian ini.

Akhir kata, peneliti berharap semoga laporan penelitian ini dapat memberikan manfaat positif bagi kemajuan ilmu pengetahuan, baik secara teoritis maupun kebutuhan praktis dalam bidang komunikasi persuasif ataupun komunikasi penyuluhan dalam mengatasi atau meminimalkan masalah kesehatan reproduksi dan sistem pelayanan kesehatan reproduksi di Indonesia.

Jakarta, 3 Maret 2008  
Peneliti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>A. Laporan Hasil Penelitian</b>	
Halaman Pengesahan .....	i
Ringkasan .....	ii
Summary .....	iii
Prakata .....	iv
Daftar Isi .....	vii
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Gambar .....	ix
Daftar Lampiran .....	x
<b>Bab I</b> Pendahuluan	
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	2
1.3. Tujuan.....	3
1.4. Manfaat Penelitian.....	3
<b>Bab II</b> Landasan Teori	
2.1. Keragaman Budaya dan Budaya Organisasi .....	4
2.2. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi .....	8
2.3. Kinerja Individu.....	10
2.4. Manajemen Keragaman Budaya .....	13
<b>Bab III</b> Metode Penelitian	
3.1. Lokasi Penelitian .....	15
3.2. Metode .....	15
3.3. Pengumpulan Data .....	16
3.4. Analisis Data .....	19
<b>Bab IV</b> Hasil dan Pembahasan	
4.1. Sekilas Institusi Swasta .....	14
4.1.1 Sejarah dan Struktur Organisasi Institusi.....	20
4.1.2 SDM dan Budaya Organisasi.....	21
4.1.3 Keragaman Budaya .....	22
4.2. Sekilas Institusi Publik .....	25
4.3. Perbedaan Institusi Publik dan Swasta.....	27
4.3.1 Kerjasama.....	27
4.3.2 Kualitas Kerja.....	29
4.3.3 Komunikasi.....	30
4.3.4 Tekanan Kerja.....	30
4.3.5 Prospek Kerja.....	31
4.4. Keragaman Budaya Institusi Swasta.....	32
<b>Bab V</b> Kesimpulan dan Saran	
5.1. Kesimpulan .....	38
5.2. Saran .....	38
Daftar Pustaka .....	40
Lampiran .....	41

## DAFTAR TABEL

Nomor Tabel		Halaman
1	Karakteristik Budaya Organisasi Perusahaan Perusahaan di Amerika Serikat.....	7
2	Jumlah Kuesioner Yang Digunakan dalam Penelitian .....	18
3	Analisis Realibias Instrumen Kuesioner .....	18
4	Perbandinagn Kondisi Kerja Institusi Publik dan Swasta.....	27
5	Nilai Rata-Rata Total Masing-Masing Indikator Pada Institusi Publik dan Swasta .....	32
6	Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-rata Total Masing- Masing Indikator pada karyawan Yang Berbeda Latar Belakang Budaya .....	33
7	Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Total Masing- Masing Indikator Dengan Mengabaikan Karyawan dari Latar Belakang Tertentu .....	33
8	Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Masing-Masing Variabel .....	34
9	Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Masing-Masing Variabel Dengan Mengabaikan Salah Satu Latar Belakang Budaya Karyawan Tertentu .....	34
10	Pengukuran Hubungan Antar Indikator .....	37

## DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar		Halaman
1	Proses Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi .....	9
2	Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kinerja. ...	11
3	Teknik Triangulasi.....	19
4	Teknik Analisis Data Miles dan Huberman .....	19
5	Struktur Organisasi X .....	21

Universitas Terbuka



## DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1	Instrumen Kuesioner .....	
2	Panduan Wawancara .....	
3	Naskah Hasil Wawancara.....	

..

Universitas Terbuka

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Negara Indonesia adalah negara kepulauan yang terdiri dari berbagai suku bangsa dan budaya. Mobilitas antarkota/propinsi/pulau ke Jawa menjadikan karyawan perusahaan nasional dan asing di Indonesia terdiri atas berbagai suku. Keragaman ini bila tidak dikelola dengan baik dapat berdampak menurunnya produktivitas karyawan sebagai akibat meningkatnya konflik dan menurunnya iklim atau suasana kerja serta motivasi atau semangat kerja para karyawan. Sebaliknya, jika keragaman dikelola dengan baik dapat menjadi aset perusahaan berupa peluang untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas dan inovasi karyawan.

Di samping itu, perkembangan komunikasi, teknologi, transportasi dan kecenderungan terjadinya globalisasi dunia telah mendorong arus tenaga asing yang masuk ke Indonesia, sehingga perbedaan budaya tidak hanya terjadi antarsuku di Indonesia, tetapi juga antarbangsa. Masuknya investasi asing yang berupa pendirian perusahaan cabang di Indonesia (*direct investment*) semakin meningkatkan jumlah tenaga asing dari berbagai penjuru dunia. Hal seperti ini nampak dari perubahan tenaga kerja di Amerika Serikat yang setiap tahun terjadi migrasi penduduk dari belahan dunia sebesar 700.000 orang (Mathis 2001:159). Pada perusahaan swasta nasional di Indonesia terjadi kecenderungan meningkatnya tenaga asing yang berasal dari Philipina, India, bahkan beberapa negara Eropa pada level top menejer.

Menurut Mathis (2001) peningkatan keragaman budaya dapat berimplikasi sebagai berikut.

1. Potensi konflik yang berhubungan dengan pekerjaan di antara berbagai kelompok ras dan etnik dapat meningkat.
2. Perusahaan perlu mensponsori peningkatan kesadaran kebudayaan secara terus menerus, memerlukan pelatihan tentang keragaman untuk menghindari konflik, dan mempromosikan pengertian budaya yang beraneka ragam.

3. Pelatihan dan keahlian berkomunikasi bagi mereka yang menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa kedua akan meningkat, serta pelatihan kerja harus dapat disesuaikan dengan kemampuan berbahasa yang berbeda-beda.
4. Tenaga kerja yang memiliki keahlian lebih dari satu bahasa amat diperlukan, terutama pada industri pelayanan dengan keadaan geografi tertentu.
5. Keanekaragaman dalam berpakaian, seragam dan gaya hidup akan dapat dilihat di tempat kerja.

Dari pernyataan Mathis ini dapat diketahui bahwa keragaman budaya perlu dikelola dengan baik sehingga keragaman budaya tidak menjadi penghambat dalam pencapaian target dan tujuan institusi maupun pemerintah. Di samping itu, di dalam suatu institusi, konflik budaya tidak hanya dapat terjadi antarindividu tetapi juga dapat terjadi antarindividu dengan budaya yang ada dan berkembang di dalam organisasi atau insitusi itu sendiri. Untuk itu, kesadaran dalam mengelola keragaman budaya semakin dibutuhkan dalam upaya menciptakan sinergi antartena kerja yang dimiliki dan sistem yang berjalan dalam suatu organisasi.

## 1.2. Perumusan Masalah

Perkembangan teknologi dan informasi memungkinkan setiap organisasi perusahaan untuk dapat meniru produk atau sistem yang dikembangkan oleh perusahaan pesaing. Pada era ini keunggulan kompetitif perusahaan bukan berdasarkan teknologi dan produk yang dihasilkan tetapi lebih ditentukan oleh budaya perusahaan dan tenaga kerja yang dimiliki. Untuk itu, permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. bagaimana tenaga kerja yang berasal dari berbagai suku dan negara mempersepsikan berbagai faktor yang mempengaruhi efektivitas perusahaan seperti menghargai waktu, kualitas kerja dan kerja sama serta yang lainnya;
2. bagaimana institusi atau organisasi mempersepsikan dan menerapkan manajemen keragaman budaya dalam upaya meningkatkan kinerja tenaga kerja yang berasal dari berbagai suku bangsa dan negara.

### 1.3. Tujuan

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. mendeskripsikan "match" and "mismatch" antara budaya kelompok karyawan dan budaya organisasi;
2. membandingkan persepsi karyawan suatu institusi swasta dan institusi pemerintah terhadap berbagai faktor efektivitas kerja seperti menghargai waktu, kualitas kerja, dan kerja sama serta lainnya;
3. mendeskripsikan upaya organisasi atau perusahaan untuk meng-*adjust*, guna "menyesuaikan" atau mengadopsi budaya karyawan dengan budaya organisasi dalam mencapai target, sasaran atau tujuan organisasi.

### 1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan dalam pengembangan Buku Materi Pokok Program Pascasarjana untuk Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi. Di samping itu, dapat digunakan sebagai sumber referensi dalam kajian program manajemen keragaman budaya di Indonesia.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Keragaman Budaya dan Budaya Organisasi

Pada dasarnya keragaman budaya telah diketahui banyak orang seperti yang digambarkan dari banyaknya peribahasa berikut ini. "Lain ladang lain belalang lain lubuk-lain ikannya", "Di mana bumi dipijak di situ langit dijunjung", serta "Masuk kandang harimau mengaum, masuk kandang kambing mengembik". Walaupun hal ini telah banyak diketahui namun hingga saat ini masih saja sering terjadi konflik-konflik baik dalam skala internasional, nasional, maupun institusional sebagai akibat dari kesalahpahaman dalam keragaman budaya.

Banyak terjadi konflik antarkaryawan dan institusi pada perusahaan di Amerika pada saat dimiliki oleh orang asing seperti Jepang dan Eropa, sebagai akibat dari perbedaan budaya yang digambarkan oleh Robbins (1996, 50) sebagai akibat dari ekonomi global. Perbedaan budaya organisasi yang berkembang pada perusahaan tersebut telah tidak sesuai dengan budaya warga Amerika itu sendiri, seperti gaya komunikasi warga Amerika yang menghargai keterusterangan, berbeda dengan budaya orang Jepang yang menganggapnya itu kasar dan tidak sopan. Kejadian seperti ini mengakibatkan karyawan orang Amerika merasa terasing dan frustrasi. Hal yang sama terjadi ketika perusahaan Amerika Walmart membuka cabang di Canada yang menerapkan budaya organisasi Walmart yang mengacu pada budaya Amerika yang tidak sesuai dengan budaya orang Canada.

Pentingnya budaya dalam suatu organisasi disampaikan oleh Mullins (2005;898) yang menyatakan bahwa budaya dapat mengurangi kerumitan atau kekompleksan dan ketidakpastian. Budaya dapat memberikan kepastian dalam tujuan dan harapan serta nilai dan cara proses pengambilan keputusan. Di samping itu, budaya merupakan bagian dalam menciptakan kinerja organisasi yang efektif. Menurut Robbins (1996, 50) budaya merupakan persepsi atau nilai yang dianut oleh sekelompok orang dalam menyikapi kejadian yang terjadi dalam lingkungan sosial. Di dalam menganalisis variasi antara budaya dapat digunakan kerangka Kluckhohn-Strodtbeck yang terdiri atas enam dimensi sebagai berikut.

- 1) Hubungan dengan lingkungan yang menjelaskan apakah orang tunduk pada lingkungan, selaras dengan lingkungan, atau mampu menguasai lingkungan.
- 2) Orientasi terhadap waktu menjelaskan tentang apakah budaya berfokus pada masa lalu, masa kini, atau masa depan, karena pada umumnya masyarakat berbeda dalam memberikan nilai pada waktu.
- 3) Kodrat manusia merupakan pernyataan tentang suatu budaya memandang individu sebagai baik, buruk (jahat) atau suatu campuran dari keduanya.
- 4) Orientasi kegiatan menjelaskan bagaimana seseorang memanfaatkan waktu kerja dan waktu luang yang dimilikinya.
- 5) Fokus tanggung jawab yang menjelaskan bagaimana tanggung jawab untuk kesejahteraan orang lain diletakan. Dimensi budaya ini berimplikasi untuk perancangan pekerjaan, pendekatan pengambilan keputusan, pola komunikasi dan sistem ganjaran.
- 6) Konsep ruang berkaitan dengan kepemilikan ruang.

Di samping itu, analisis keragaman budaya juga disampaikan oleh Hofstede (dalam Robins 1996, 53) berdasarkan empat dimensi berikut ini.

- 1) Individualisme lawan kolektivisme. Individualisme merujuk pada suatu kerangka sosial yang terajut secara longgar dengan orang-orang yang diandaikan mencari kepentingan sendiri dan kepentingan keluarga dekat mereka. Sedangkan kolektivisme dicirikan oleh suatu kerangka sosial yang ketat dengan orang-orang yang mengharapkan orang lain dalam kelompok-kelompok yang memiliki mereka untuk menjaga mereka dan melindungi mereka ketika mereka mengalami kesulitan.
- 2) Jarak kekuasaan sebagai suatu ukuran dari suatu masyarakat yang menerima dengan baik fakta bahwa kekuasaan dalam lembaga-lembaga dan organisasi-organisasi didistribusikan secara tidak sama.
- 3) Penghindaran terhadap ketidakpastian, kita berdiam dalam dunia ketidakpastian. Sebagian besar dari masa depan tidak diketahui dan selalu akan demikian. Masyarakat menanggapi ketidakpastian ini dengan cara-cara yang berlainan.

- 4) Kuantitas lawan kualitas hidup. Beberapa budaya menekankan kuantitas hidup, menghargai ketegasan, perolehan uang dan benda-benda material. Budaya lain menekankan kuantitas hidup yaitu pentingnya hubungan, menunjukkan kepekaan, dan kepedulian akan kesejahteraan orang lain.

Di dalam organisasi dikenal istilah budaya organisasi yang berarti suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain (Robins, 1996 jilid 2. hal. 289). Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut Mullins (2005;891) adalah sekumpulan tradisi, nilai, kebijakan, kepercayaan, dan sikap yang terefleksi ke semua tindakan yang kita kerjakan atau pikirkan dalam suatu organisasi.

Budaya dalam suatu organisasi memiliki fungsi: 1) sebagai peran dalam menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain; 2) sebagai suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi; 3) untuk mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individu dari seseorang; dan 4) untuk meningkatkan kemantapan sistem sosial. Di samping memiliki fungsi, budaya organisasi juga dapat menjadi penghalang dalam perubahan, keragaman serta *merger* dan pencaplokan.

Walaupun budaya organisasi mempunyai sifat-sifat bersama tidaklah berarti bahwa tidak ada anak budaya (*subculture*) di dalam setiap budaya yang ada. Kebanyakan organisasi besar mempunyai suatu budaya yang dominan dan sejumlah anak budaya. Budaya dominan merupakan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi itu. Dengan kata lain, bila kita bicara budaya organisasi, kita mengacu pada budaya dominannya. Sedangkan anak budaya (*subculture*) mencerminkan masalah, situasi atau pengalaman bersama yang dihadapi para anggota organisasi pada masing-masing departemen atau lokasi, misalnya, pada departemen penjualan dapat memiliki anak budaya yang secara unik dianut bersama oleh anggota-anggota pada departemen tersebut. Nilai ini mencakup nilai inti dari budaya dominan plus nilai-nilai tambahan yang unik dari anggota-anggota departemen penjualan.

Menurut Robins (1996: 289) terdapat tujuh karakteristik dari budaya organisasi seperti berikut ini.

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian kerincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperhatikan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil-hasil keputusan manajemen pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja organisasi tim-tim bukannya individu-individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan santai-santai
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Berikut beberapa contoh karakteristik budaya organisasi yang terdapat pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat.

Tabel 1. Karakteristik Budaya Organisasi Perusahaan-Perusahaan di AS

NO	APPLE	MOTOROLA	AMD
1.	Kreativitas	Integritas	Sikap Agresif
2.	Inovasi	Hormat	Informalitas
3.	Prestasi Kelompok	Kepuasan Pelanggan	Kemandirian
4.	Persaingan	Konservatif	Semangat Muda
5.	Teknologi	Sikap Bersaing	Meritokrasi
6.	Pemberdayaan	Perkembangan Global	Terdorong oleh Laba
7.	Keanekaragaman	Pembuatan	Mutu
8.	Keterbukaan	Teknologi	Kharisma
9.	Informalitas	Terdorong oleh Mutu	Kebebasan
10.	Perhatian	Fokus ke dalam	Keputusan dari Atas ke Bawah

\*sumber Elshamawi F dan Philip R. Harris1996, 113

Jeffrey Sonnenfed dalam Robins (1996) menggolongkan budaya organisasi perusahaan menjadi empat tipologi yaitu akademik, kelab, tim bisbol dan Benteng.

**Akademik** adalah tempat untuk pemanjat ajek (*steady*) yang ingin menguasai benar-benar tiap pekerjaan baru yang diterimanya. Perusahaan ini suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka banyak pelatihan istimewa dan kemudian dengan seksama mengemudikan mereka melewati ribuan pekerjaan terkhusus di dalam suatu fungsi tertentu.



**Kelab** menaruh nilai tinggi pada kecocokan dalam sistem kesetiaan dan komitmen. Senioritas merupakan kunci pada kelab-kelab. Usia dan pengalaman diperhitungkan.

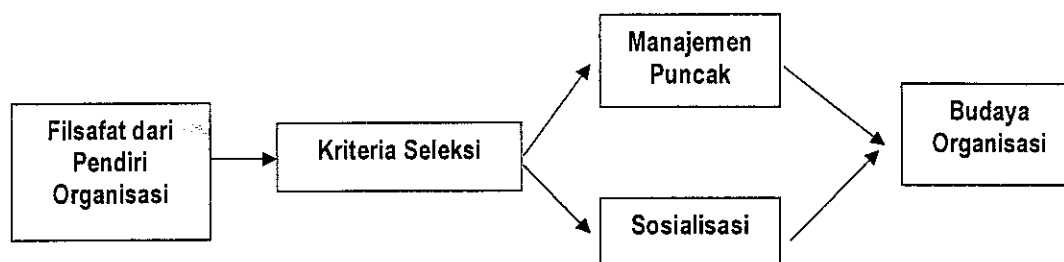
**Tim Bisbol** adalah suatu organisasi yang berorientasi wiraswata bagi para pengambil resiko dan inovator. Tim bisbol mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman. Kemudian memberi mereka imbalan untuk apa yang mereka produksikan dengan menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi.

**Benteng**. Sementara tim bisbol menghargai keinventifan, benteng sibuk dengan upaya bertahan hidup (*survival*). Banyak yang dulunya akademik, kelab atau tim bisbol, tetapi terperosok ke dalam masa-masa sulit dan sekarang berusaha membalikkan nasibnya yang merosot. Benteng tidak banyak menawarkan keamanan pekerjaan, namun perusahaan semacam ini dapat merupakan tempat yang mengasyikkan untuk bekerja bagi mereka yang menyukai tantangan dari suatu perubahan haluan.

## 2.2. Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi

Menurut Robins (1996: 296), kebiasaan yang ada pada dewasa ini, seperti tradisi dan cara-cara umum untuk melakukan segala sesuatu, sebagian besar disebabkan oleh apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan yang diperoleh dengan usaha keras tersebut. Para pendiri suatu organisasi secara tradisional mempunyai dampak utama pada budaya dini organisasi tersebut. Dalam mempertahankan budaya organisasi terdapat tiga kekuatan yang dapat digunakan yaitu, 1. praktik seleksi; 2. tindakan manajemen puncak; dan 3. metode sosialisasi. Proses menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi digambarkan dalam gambar di bawah ini.

ut



**Gambar 1. Proses Menciptakan dan Mempertahankan Budaya Organisasi**

**Seleksi.** Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses di dalam organisasi tersebut. Tetapi lazimnya, lebih dari satu calon akan diidentifikasi sebagai orang yang memenuhi persyaratan dan selanjutnya penentuan calon didasarkan atas kecocokan calon tersebut dengan organisasi yang bersangkutan.

**Manajemen Puncak.** Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar pada budaya organisasi. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes ke bawah sepanjang organisasi.

**Sosialisasi.** Tidak peduli betapa baiknya usaha yang telah dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya dapat diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Untuk membantu karyawan baru dalam mengenal dan menyesuaikan diri dalam budaya organisasi yang ada maka dilakukan sosialisasi. Sebagai konsep dari suatu proses sosialisasi terdiri atas tiga tahap yaitu:

1. prakedatangan, yaitu kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seorang karyawan baru bergabung dengan organisasi;
2. perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi seseorang karyawan baru yang menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan berbeda;
3. metamorfosis adalah tahap dalam proses sosialisasi seorang karyawan baru yang menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya. Hasil dari metamorfosis dapat berdampak berupa produktivitas yang tinggi, komitmen

karyawan pada organisasi, penurunan atau peningkatan angka *turn over* karyawan.

Menurut Kast (2007:512) perubahan perilaku seseorang atau kelompok yang akibat dipengaruhi oleh orang lain dapat dilakukan dengan empat cara yaitu tiru (*emulation*), saran (*suggestion*), bujuk (*persuasion*), dan paksa (*coercion*).

Tiru (*emulation*) sebagai bentuk pengaruh bagi seseorang yang tidak membutuhkan kontak langsung antara individu yang ditiru dan yang meniru, misalnya perubahan model rambut atau perilaku yang merupakan duplikasi dari model atau perilaku orang yang diidolakan.

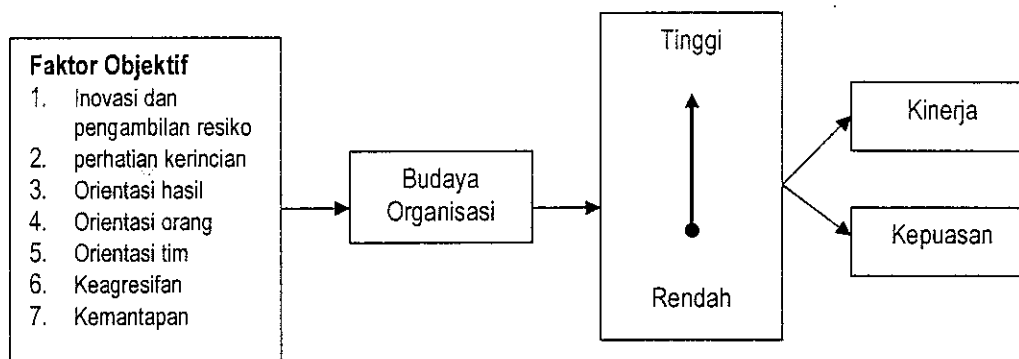
Saran (*suggestion*) merupakan usaha eksplisit untuk mempengaruhi perilaku dengan mengemukakan ide atau menyokong suatu tindakan tertentu. Saran dilakukan melalui interaksi langsung dan sadar antarindividu. Jika upaya mempengaruhi ini tidak dapat diterima maka dapat digunakan cara-cara lain seperti bujukan dan paksaan.

Bujukan (*persuasion*) mengandung arti mendesak dan menggunakan dorongan untuk membangkitkan tanggapan yang diinginkan. Bujukan meliputi lebih banyak tekanan daripada saran, tetapi kurang dari paksaan. Sistem imbalan (*reward*) yang dapat bersifat finansial (pengakuan dan pujian) merupakan salah satu bentuk bujukan yang berhasil mengubah perilaku individu.

Paksaan (*coercion*) meliputi kendala paksa, termasuk penggunaan tekanan fisik dalam mengubah perilaku individu atau kelompok. Dalam organisasi ada banyak bentuk pemaksaan selain kekuatan fisik seperti gaji, promosi, serta ancaman pemecatan yang tersirat atau tersurat.

### 2.3. Kinerja Individu

Menurut Robins (1996: 308) budaya organisasi dapat berdampak bagi peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini digambarkan seperti Gambar 2. berikut ini.



**Gambar 2. Hubungan Budaya Organisasi dan Kinerja**

Dalam persepsi individu, kepuasan kerja (Robins, 1996, 181) dipengaruhi oleh:

1. kerja yang secara mental menantang;
2. ganjaran yang pantas;
3. kondisi kerja yang mendukung;
4. rekan kerja yang mendukung;
5. kesesuaian kepribadian kerja.

Selanjutnya, kepuasan kerja dapat berdampak pada peningkatan produktivitas kemangkiran dan ke luarnya pegawai, sedangkan Mathis (2000:83) berpendapat bahwa produktivitas kerja individu dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan kepada individu tersebut.

Menurut Mullins (2005:38), kepuasan karyawan dapat timbul bila organisasi dapat memenuhi harapan dari karyawannya. Karyawan mengharapkan agar organisasi dapat:

- a. menyediakan suasana kerja yang aman, nyaman, dan higienis;
- b. mengupayakan terjaminnya keselamatan kerja;
- c. mengupayakan terciptanya pekerjaan yang menantang, menyenangkan, dan menghindarkan terciptanya keterisolasian kerja;
- d. mengimplementasikan prosedur dan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang adil;
- e. menghargai peraturan serikat pekerja dan perwakilan karyawan;

- f. mengkomunikasikan dan melibatkan karyawan dalam menyusun kebijakan yang terkait dengan karyawan;
- g. memberi penghargaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja dan kontribusinya;
- h. memberi kesempatan bagi karyawan untuk dapat mengembangkan diri dan karir secara adil;
- i. memperlakukan karyawan dengan hormat;
- j. menunjukkan pengertian dan sikap yang dapat memahami persoalan yang terjadi pada karyawan.

Selain harapan karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, organisasi tersebut juga mempunyai harapan terhadap karyawan untuk mencapai tujuan ataupun target kerja organisasi. Organisasi berharap agar pekerja atau karyawan dapat:

- a. menjaga dan mendukung ideologi organisasi serta citra perusahaan;
- b. bekerja dengan pintar dalam upaya mencapai tujuan organisasi;
- c. melaksanakan peraturan, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan oleh organisasi;
- d. tidak mencari keuntungan terhadap kebajikan atau keringanan yang diberikan manajemen;
- e. menghargai karyawan senior dan pimpinan;
- f. merespon kebijakan pemimpin;
- g. menunjukkan loyalitas dan tidak mengkhianati kepercayaan yang diberikan;
- h. menjaga hubungan yang harmonis dengan rekan kerja;
- i. tidak menyalahgunakan fasilitas organisasi untuk kepentingan pribadi;
- j. menunjukkan sikap respek dan kerja sama dengan rekanan dan konsumen;
- k. menjaga penampilan dalam berpakaian sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### 2.4. Manajemen Keragaman

Manajemen keragaman budaya merupakan bentuk pemahaman hubungan individu karyawan dengan organisasi dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan dalam ruang lingkup pencapaian tujuan masing-masing. Menurut Tayeb dalam Mullins (2005:46), pengaruh budaya dapat meliputi berbagai tingkatan mulai dari global sampai tingkat personal. Luthans (2008: 40 – 47) berpendapat bahwa kesadaran keragaman budaya dalam suatu organisasi dapat ditumbuhkan melalui individu maupun institusi. Pendekatan yang digunakan dalam menumbuhkan keragaman budaya melalui individu terdiri dari dua yaitu belajar dan empati.

Belajar didasari atas kemauan untuk mengenal dan berinteraksi secara langsung melalui komunikasi dengan individu yang berbeda, sedangkan empati merupakan kemampuan untuk menempatkan diri pada sisi orang lain atau sisi yang berbeda sehingga dapat melihat kejadian berdasarkan sudut pandang orang lain tersebut. Perasaan empati sangat penting dalam mengelola keragaman sehubungan dengan anggota dari kelompok tersebut yang merasa hanya diri mereka yang tahu permasalahan yang mereka hadapi.

Dari sisi organisasi, pengelolaan keragaman budaya dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti *testing*, pelatihan, *mentoring*, serta *work/family program* (Luthans, 2008: 42 – 47). Adapun pengertian dan manfaat dari masing-masing teknik tersebut adalah sebagai berikut.

##### a. Tes

Permasalahan yang umum terjadi di dalam tes penerimaan karyawan adalah terjadinya bias budaya. Hal ini dapat menyebabkan kaum minoritas tidak terpilih walaupun yang bersangkutan mampu mengerjakan tugas atau pekerjaan yang dibutuhkan. Untuk selanjutnya, dalam menghilangkan adanya bias budaya dalam penerimaan karyawan perlu disusun suatu alat tes baru yang lebih menekankan pada ukuran kemampuan mengerjakan dari jenis pekerjaan yang dibutuhkan.

b. Pelatihan

Di dalam mengelola keragaman budaya, pelatihan dapat dilakukan untuk kelompok orang yang berbeda budaya ataupun dilakukan pada tingkat manajerial yang merupakan orang yang akan bekerja dengan berbagai keragaman budaya dari karyawannya. Materi pelatihan yang diberikan pada kelompok karyawan yang berbeda budaya mengacu pada bagaimana mengerjakan pekerjaannya saat ini atau bekerja secara lebih efektif dan materi-materi kemampuan dasar untuk jenis pekerjaan yang akan dihadapi. Pelatihan untuk tingkat level manajerial menyangkut materi keragaman budaya yang terdiri atas dua pelatihan (Grennberg 2003: 177 – 178), yaitu pelatihan terhadap:

- 1) kesadaran akan keragaman budaya yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran terhadap berbagai isu keragaman budaya pada tempat kerja serta memperkenalkan berbagai hal yang mendasari asumsi seseorang terhadap orang yang berbeda;
- 2) keterampilan dasar dalam keragaman budaya yang bertujuan untuk menumbuhkan keterampilan dalam mengelola dan menghormati budaya.

c. *Mentoring*

Tujuan program mentor dalam pengelolaan keragaman budaya adalah untuk membantu kelompok karyawan yang berbeda budaya di dalam pekerjaannya seperti menyampaikan dan menjelaskan nilai-nilai budaya organisasi, memberikan bantuan dalam peluang kesempatan pengembangan diri, dan lain-lain.

d. *Work/family programs*

Bertujuan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan keluarga. Hal ini dapat dilakukan dengan memberi kelonggaran pada karyawan dalam menetapkan waktu mulai dan selesai kerja per hari ataupun menentukan hari kerja per minggu.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan multinasional yang bergerak di bidang sektor pelayanan jasa keuangan di wilayah Jakarta. Pemilihan perusahaan didasarkan atas lingkup bisnis perusahaan yang telah meliputi berbagai negara. Di Indonesia perusahaan tersebut telah memiliki cabang di 15 kota propinsi. Selain pemimpin perusahaan dapat berasal dari berbagai negara, karyawannya pun berasal dari berbagai suku dan etnik di Indonesia bahkan dari berbagai negara. Aspek lain yang menjadi pertimbangan dalam pemilihan perusahaan adalah mengenai aksesibilitas peneliti ke perusahaan tersebut.

### 3.2. Metode

Dalam upaya mengetahui bagaimana penerapan manajemen keragaman budaya pada perusahaan multinasional di Indonesia, dampak yang dirasakan oleh karyawan dan organisasi dari program ini, maka digunakan metode penelitian kualitatif.

Menurut Sugiyono (2001: 1), metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dengan data yang pasti. Maksud dari data yang pasti ini adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna di balik yang terlihat dan terucap tersebut. Menurut Nasution (1988: 5), penelitian kualitatif pada hakikatnya ialah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya, berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia di sekitarnya.

Pada penelitian ini, peneliti mengamati perilaku dan produktivitas kerja karyawan-karyawan yang telah mengikuti program-program manajemen keragaman budaya serta mengkonfirmasikannya dengan dokumen-dokumen yang ada pada perusahaan, berkaitan dengan program dan karyawan tersebut.



### 3.3. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan beberapa cara sebagai berikut.

1. Kuesioner, dalam upaya mengetahui program manajemen keragaman budaya dan implikasinya kepada karyawan. Variabel yang dikembangkan berdasarkan konsep Mullins (2005:38) terkait dengan harapan organisasi terhadap karyawan serta harapan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hasil pengembangan kuesioner dengan menggunakan konsep Mullins dapat dilihat pada lampiran 1. Perumusan dari konsep Mullins yang dijadikan kuesioner dalam penelitian adalah:

- Menghargai waktu: yang merupakan gambaran dari harapan organisasi terhadap karyawan berupa pelaksanaan peraturan, loyalitas dan upaya menjaga hubungan dengan karyawan lain.
- Kerjasama: merupakan gabungan dari harapan karyawan terhadap organisasi berupa menyediakan suasana kerja yang aman dan nyaman, dan terciptanya pekerjaan yang menantang serta menyenangkan maupun harapan organisasi terhadap karyawan seperti melaksanakan peraturan, menjaga hubungan dengan rekan kerja.
- Konflik: merupakan pencerminan dari gabungan harapan karyawan berupa menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan implementasi dari prosedur yang dijalankan dan harapan organisasi seperti menjaga hubungan dengan rekan kerja dan merespon kebijakan pemimpin.
- Kualitas Kerja: Gambaran dari harapan organisasi terhadap karyawan yang berupa bekerja dengan pintar, menjaga dan mendukung nilai-nilai organisasi, melaksanakan peraturan dan merespon kebijakan pemimpin.
- Komunikasi: Gambaran dari harapan karyawan seperti menghargai karyawan dan peraturan sertikat pekerja, menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan mengkomunikasikan dan melibatkan karyawan dalam penyusunan kebijakan.

- Pengembangan Diri: merupakan gambaran gabungan harapan organisasi terhadap karyawan dan harapan karyawan terhadap organisasi. Harapan organisasi dinyatakan dalam bekerja dengan pintar, dan melaksanakan peraturan serta kebijakan. Sedangkan harapan karyawan terhadap organisasi meliputi memberikan kesempatan karyawan mengembangkan diri dan memberikan penghargaan kepada karyawan.
- Tekanan Kerja: merupakan gambaran dari harapan karyawan berupa menciptakan suasana kerja yang nyaman, menunjukkan pengertian terhadap karyawan, mengimplementasikan prosedur dan harapan organisasi terhadap karyawan yang meliputi melaksanakan peraturan, merespon kebijakan pemimpin.
- Prospek Kerja: merupakan gambaran harapan karyawan terhadap organisasi seperti menciptakan suasana kerja yang nyaman, melaksanakan prosedur kebijakan SDM, dan memberi penghargaan kepada karyawan.

Hasil pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dijadikan data rujukan dalam pelaksanaan wawancara. Untuk itu, hasil analisis data kuesioner merupakan pencerminan hasil program yang telah dikembangkan dan dijalankan oleh institusi terkait dalam berbagai aspek pengelolaan keragaman budaya.

Pengambilan data dengan menggunakan kuesioner dilakukan pada dua institusi yang berbeda yaitu pemerintah dan swasta. Bidang usaha yang dijalankan dua institusi ini berupa pelayanan jasa yaitu jasa keuangan untuk institusi swasta dan jasa pendidikan untuk institusi pemerintah. Di dalam penentuan responden pada kedua institusi dilakukan oleh orang yang secara langsung terkait dengan institusi tersebut dengan mempertimbangkan keragaman karakteristik dari staf dan pimpinan pada kedua institusi tersebut.

Dari 30 kuesioner yang dikirimkan pada setiap institusi, hanya diperoleh 16 kuesioner dari institusi swasta dan 13 kuesioner dari institusi pemerintah yang

dapat diolah secara lengkap terkait dengan 8 aspek pengamatan. Secara rinci, detail pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Jumlah Kuesioner Yang Digunakan Dalam Penelitian.**

No.	Institusi	Kuesioner		
		Disampaikan	Kembali	Dianalisis
1	Perusahaan Swasta	30	22	16
2	Perusahaan Pemerintah	30	20	13

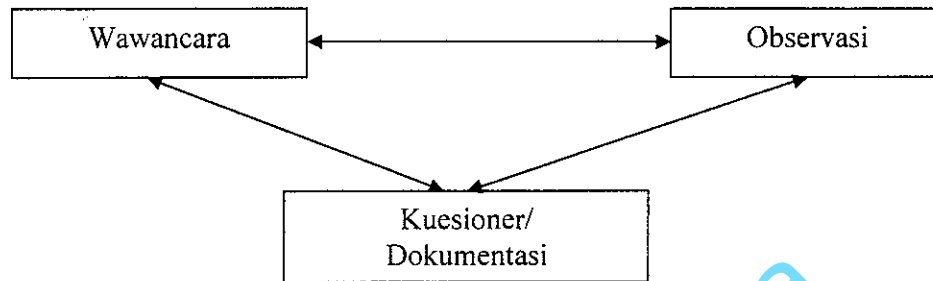
Dari analisis realibilitas terhadap instrumen kuesioner yang digunakan diperoleh hasil sebagai berikut (Tabel 3.).

**Tabel 3. Analisis Realibitas Instrumen Kuesioner**

No.	Item	Realibilitas
1	Waktu	0.7259
2	Kerjasama	0.4879
3	Konflik	0.4656
4	Kualitas Kerja	0.4271
5	Komunikasi	0.6215
6	Pengembangan Diri (Belajar dan Pelatihan)	0.7862
7	Tekanan Kerja	0.7742
8	Prospek Kerja	0.6394

2. Wawancara mendalam dengan informan kunci untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan dalam merealisasikan program manajemen keragaman budaya serta mengetahui perilaku dan keuntungan yang karyawan terima dari program ini. Wawancara dilakukan dengan *Vice President Human Resources* Sumber Daya Manusia Institusi X Indonesia. Informasi yang diperoleh dari wawancara akan dijadikan rujukan dalam mendukung hasil analisis dari data kuesioner. Selanjutnya hasil analisis silang antara data kuesioner dengan informasi yang diperoleh dari wawancara menjadi akhir kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini. Panduan dan hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran I.
3. Penelusuran dan penelaahan dokumen perusahaan terkait dengan produktivitas kerja dan perilaku karyawan, yang berasal dari majalah internal, profil perusahaan, dan sebagainya.

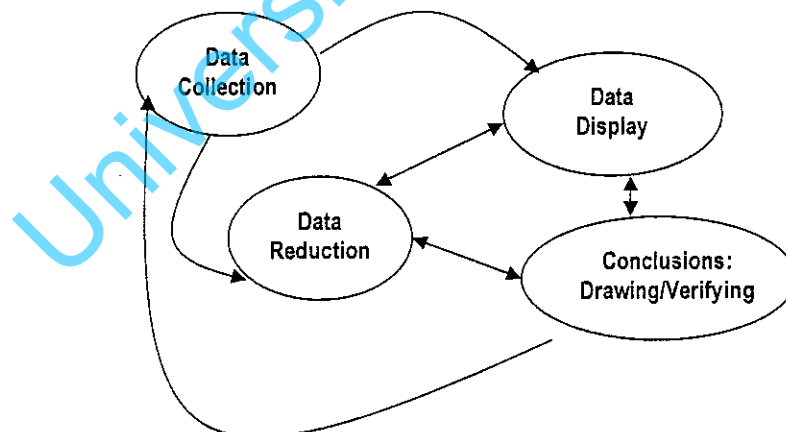
Diharapkan dengan teknik pengumpulan data seperti ini dapat menghasilkan data yang kredibel. Menurut Sugiyono (2001: 126), dengan teknik triangulasi (gambar 2) dapat meningkatkan kredibilitas data penelitian kualitatif.



Gambar 3. Teknik Triangulasi

### 3.4. Analisis Data

Data dari penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan model Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2001) yaitu *data collection*, *data reduction*, *data display* dan *conclusions: drawing/verifying* seperti yang digambarkan pada gambar 3.



Gambar 4. Teknik Analisis Data Miles dan Huberman

Sebelum membandingkan atau melakukan kros analisis dari data dan informasi yang diperoleh, data yang diperoleh dari kuesioner dianalisis dalam bentuk perbandingan dua nilai rata-rata dengan menggunakan software SPSS.

## BAB IV

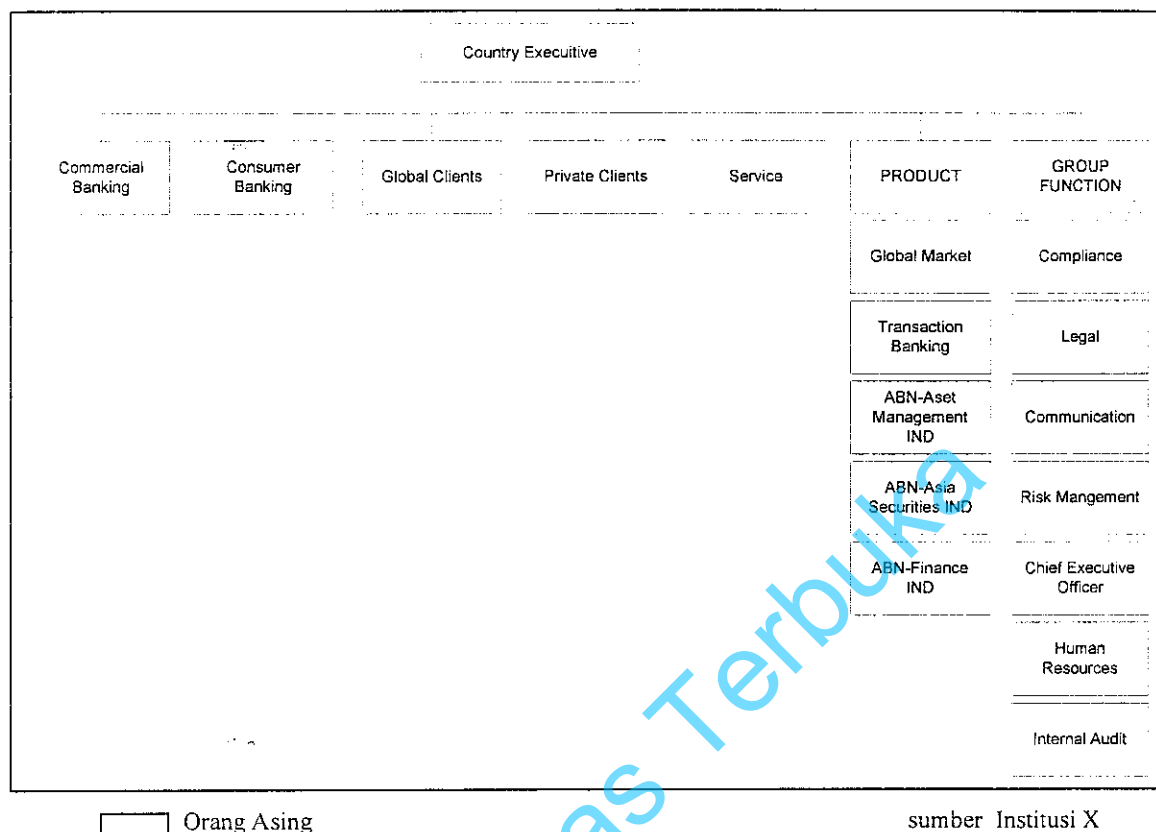
### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Sekilas Institusi Swasta

##### 4.1.1 Sejarah dan Struktur Organisasi Institusi

Keberadaan institusi X di Indonesia dimulai pada tanggal 27 Februari 1826 dengan dibukanya kantor perdagangan di Batavia (Jakarta pada masa itu). Institusi X merupakan perusahaan pelayanan jasa keuangan tertua di Indonesia. Perkembangan institusi tersebut sampai saat ini telah menjangkau wilayah timur Indonesia dengan 15 cabang di 10 kota besar di Indonesia termasuk di Jakarta, Bandung, Surabaya, Medan, Solo, Semarang, Denpasar, Manado, Makasar, dan Balikpapan. Dalam tataran internasional perusahaan X termasuk dalam jajaran 5 perusahaan layanan jasa keuangan terbesar Eropa dan 16 terbesar di dunia. Dari data tahun 2007 ( per 31 maret 2007) secara global, institusi X memiliki lebih dari 4,500 cabang, 107,000 orang staf dengan total aset mencapai EUR 1,054.60 miliar.

Sebagai insituti swasta dengan misi memaksimalkan nilai ekonomi bagi para pemegang saham, institusi dituntut untuk dapat menjalankan atau mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Dengan menerapkan pendekatan relasi atau hubungan serta fokus dalam layanan kebutuhan finansial pada tiga golongan nasabah utama tertentu yaitu grosir, perorangan, dan ritel diharapkan institusi dapat terus berkembang dan maju. Untuk tujuan itu, di dalam lingkungan yang semakin tidak stabil (cepat berubah) dan upaya optimalisasi pengelolaan sumber daya institusi mengembangkan organisasi yang sesederhana mungkin dengan tetap menekankan pada keamanan, efisiensi, dan efektivitas kerja serta kepuasan konsumen. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi (Gambar 5.) yang datar dengan rentang kendali yang luas. Dalam menjamin keamanan dan kerahasiaan nasabah, struktur organisasi yang datar ini didukung dengan sistem prosedur kerja yang baku serta ditunjang sistem informasi dan keamanan berbasis teknologi.



**Gambar 5. Struktur Organisasi Institusi X**

#### 4.1.2 SDM dan Budaya Organisasi

Pada saat ini sumber daya manusia yang dimiliki institusi sebanyak 900 orang dengan 4 orang berasal dari kantor pusat di Belanda (tenaga asing), dan sisanya merupakan gambaran mini Indonesia yaitu terdiri dari berbagai suku termasuk Tionghoa. Keragaman ini tidak hanya dilihat dari suku dan budaya tenaga kerjanya saja, tetapi keragaman juga dapat dilihat dari komposisi jumlah karyawan wanita dan pria serta keragaman dalam kepercayaan yang dianut. Mayoritas tenaga kerja Institusi X berasal dari warga negara Indonesia etnis Tionghoa dengan kepercayaan yang dianut Kristen dan Islam. Terkait dengan keragaman ini, dalam menunjang kelancaran dan produktivitas kerja Institusi X menanamkan nilai-nilai yang dianut institusi berupa integritas, saling menghormati, kerja sama tim, dan profesionalisme.

Perwujudan dari nilai-nilai yang ditanamkan dapat dilihat dari keseharian yang terjadi pada Institusi X sendiri, misalnya profesionalisme dan saling menghormati dapat dilihat dari tidak diwajibkannya karyawan untuk menggunakan seragam tertentu tetapi tetap mengedepankan kesopanan dalam berpakaian. Respek bawahan dengan atasan timbul bukan berdasarkan posisi yang diduduki atasan saat ini tetapi berdasarkan kemampuan dan kerja keras yang telah diberikan oleh atasan. Untuk menunjang hal ini, institusi telah mengembangkan sistem penilaian kinerja serta didukung dengan sistem penghargaan dan sanksi. Penghargaan tidak hanya terkait dengan finansial tetapi dapat berupa penghormatan dan pengakuan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan tertentu ataupun pada media komunikasi seperti majalah bulanan (*cheer*) dan internet/website.

#### 4.1.3 Keragaman Budaya

Kesadaran institusi terhadap adanya kekayaan dan manfaat yang dapat diperoleh institusi dari keragaman budaya karyawan, ditunjukkan dengan menjalankan kebijakan-kebijakan dan program dalam pengelolaan keragaman budaya ini. Salah satu contoh kebijakan yang dijalankan adalah *celebrate the difference* atau perayaan hari-hari besar agama secara bersama seperti perayaan buka puasa bersama pada bulan Ramadan, serta perayaan tahun baru imlek bagi WNI etnis Tionghoa, serta perayaan natal pada bulan Desember. Perayaan bersama ini mencerminkan pengakuan institusi terhadap eksistensi dari budaya atau nilai-nilai yang dianut karyawan serta menumbuhkan atau menanamkan nilai kerja sama yang dianut institusi, seperti yang dikatakan oleh Responden yaitu:

"....Kita tetap berusaha untuk *celebrate the difference* dalam arti, banyaknya etnis *Chinese*, orang Islam, maupun orang Kristen, kita mengadakan perayaan-perayaan keagamaan seperti *Gong Xi Fat Chai*. Setiap *head-head unit* di sini biasanya mereka mengajak makan dan memberikan *ang pau*, selain itu ada *moon cake* yang dibagi (itu budayanya)....".

Di samping itu, pengakuan institusi atas eksistensi karyawan tidak berdasarkan budaya atau asal usul dari karyawan tersebut tetapi berdasarkan kontribusi yang telah diberikan karyawan terhadap institusi itu sendiri.

Dari pengalaman-pengalaman yang terjadi serta berbagai kajian, salah satu faktor yang dapat meningkatkan peluang keberhasilan dalam menanamkan nilai-nilai institusi serta implementasi suatu program atau kebijakan adalah tersedianya saluran komunikasi. Saluran komunikasi berfungsi untuk mengumpulkan informasi yang berkembang dari berbagai sumber baik internal maupun eksternal. Selain itu, saluran komunikasi juga berfungsi sebagai media sosialisasi kebijakan-kebijakan, prosedur, dan program-program yang akan dijalankan. Pada Institusi X dalam mensosialisasikan program dan pengumpulan informasi dilakukan dengan menggunakan berbagai macam saluran komunikasi seperti:

- a. Majalah bulanan *Cheer*. Bagi Institusi X majalah bulanan merupakan saluran komunikasi yang bersifat dua arah. Pada satu sisi majalah ini berfungsi untuk menyampaikan berbagai informasi, kebijakan, program dan nilai-nilai yang dianut dan dijalankan institusi kepada seluruh karyawan. Di sisi lain, bagi karyawan majalah ini dapat dijadikan saluran komunikasi untuk menyampaikan pendapat dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan sejalan dengan kebijakan atau program dari institusi sendiri. Majalah ini berfungsi untuk menyalurkan bakat dan hobi menulis para karyawan.
- b. Website dan Internet. Pada saat ini website dan internet merupakan saluran komunikasi yang paling efektif dalam menyampaikan berbagai informasi terbaru serta mensosialisasikan berbagai kebijakan kepada karyawan. Saluran komunikasi menggunakan website dan internet juga bersifat dua arah dimana karyawan dapat menyampaikan tanggapannya serta pendapatnya terhadap kebijakan yang akan dijalankan. Hal ini sesuai dengan pendapat responden, yaitu:

".....media komunikasi yang paling efektif dan efisien adalah e-mail. E-mail digunakan selain sebagai media komunikasi sehari-hari (*every day media communication*), tetapi juga untuk diseminasi kebijakan perusahaan. E-mail itu adalah yang paling cepat. Jadi, kalau ada *new policy, new strategy*, ataupun *up dating* biasanya melalui e-mail....".

- c. Serikat Pekerja. Keterwakilan karyawan dalam penyusunan kebijakan yang terkait dengan karyawan, telah menjadi bagian dalam proses pengambilan keputusan pada institusi X. Untuk itu institusi memberi ruang dan mendorong terbentuknya serikat pekerja di dalam institusi sendiri. Bagi institusi, serikat



pekerja dapat berfungsi sebagai pengumpul berbagai informasi baik dari dalam maupun dari luar institusi yang berguna di dalam pengambilan keputusan ataupun penentuan kebijakan. Di samping itu, serikat pekerja dapat menjadi fasilitator dalam penanganan konflik yang terjadi baik antarkaryawan maupun antarkaryawan dan institusi. Bagi karyawan, serikat pekerja berguna untuk meningkatkan rasa solidaritas dan kerja sama di samping sebagai saluran komunikasi antarkaryawan maupun karyawan dan institusi.

".....SP di kami jarang menampung keluhan atau konflik, tapi kalau ada, hal-hal yang bersifat individual. Misalnya ada 1 orang yang harus ke luar atau diminta ke luar karena memang *performance*-nya kurang bagus, dan dalam pelaksanaannya, manajernya melihat ada juga faktor yang kurang baik kemudian melapor ke SP, lalu SP langsung ke bagian HRD, dan biasanya di *follow up*."

Selain itu

"..... Banyak persepsi-persepsi yang dibuat tentang SP sehingga Pimpinan melihat *value*-nya mengenai hubungan, bahwa SP benar-benar menjadi akses yang tepat dari karyawan ke pimpinan sehingga jika ada hal-hal yang memang terjadi di *grass root*, pimpinan bisa cepat tahunya".

- d. Temu Wicara. Kegiatan ini merupakan program tahunan yang dijalankan untuk mensosialisasikan harapan institusi untuk tahun berjalan. Program ini biasanya berupa *road show* di mana pimpinan dari institusi mengunjungi atau bertemu dengan karyawan di berbagai unit atau karyawan di berbagai cabang di Indonesia. Pada kesempatan ini karyawan dapat juga menyampaikan berbagai harapan dan permasalahan mereka.

"Untuk hal *face to face meeting*, kita mengadakan *Road Show*. *Road Show* ada 2 level. Satu level dari sisi manajemen, satu lagi sisi top manajemen. Pimpinan tersebut didampingi oleh salah satu direksi (kita bilang direksi walaupun bukan direksi) mengunjungi setiap cabang yang ada di daerah. Biasanya mereka bercerita mengenai strategi, *obyektives*, atau *bank consumens*. *Road show* berasal dari temen-teman yang di bawah".

Selain dengan pimpinan (top manajemen), terkadang serikat pekerja juga diikutsertakan dalam temu wicara atau *face to face meeting* untuk menetapkan kebijakan-kebijakan, seperti yang disampaikan oleh responden, yaitu:

".....Sesekali dengan Serikat Pekerja ke cabang-cabang daerah untuk menetapkan kebijakan-kebijakan terutama kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi nilai-nilai normatif dari karyawan, misalnya ingin menentukan asuransi kesehatan yang akan diakui. Kita minta *input*-nya dari survei yang mereka lakukan. Misalnya adakah masalah dengan calon asuransi kesehatan yang kita pilih? Asuransi-asuransi kesehatan yang manakah yang perlu di-*improve*? .....

- e. Alat-alat komunikasi. Di samping saluran komunikasi seperti tersebut di atas, saluran komunikasi yang berjalan juga dilakukan dengan menggunakan sarana peralatan komunikasi seperti telepon, *handphone* maupun mesin faximili.

Keteladan dan konsistensi merupakan komponen lain yang ditekankan pada institusi dalam upaya menanamkan nilai-nilai yang dianut. Penghargaan dan hukuman merupakan metode yang diterapkan dalam keseharain organisasi

#### 4.2. Sekilas Institusi Pemerintah.

Institusi jasa pendidikan didirikan mulai tahun 1984 oleh Pemerintah Republik Indonesia di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Departemen Pendidikan Nasional. Sebagai institusi yang didirikan pemerintah, seluruh staf institusi pendidikan ini merupakan bagian dari pegawai pemerintah. Di samping itu, seluruh proses baik dalam upaya pengembangan institusi yang meliputi perekrutan karyawan, pelatihan, proses pengambilan keputusan maupun sistem renumerasi dan penghargaan mengacu pada sistem yang berdasarkan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku.

Peraturan Pemerintah Nomor 107/U/2001 mengenai dibukanya kesempatan bagi perguruan tinggi untuk menawarkan program pendidikan melalui sistem pendidikan jarak jauh, serta terjadinya kecenderungan pemerintah daerah untuk membuat perguruan tinggi sendiri atau menyekolahkan SDM-nya ke PTN/PTS setempat merupakan ancaman bagi eksistensi institusi. Selain itu selalu diupayakan untuk meningkatkan layanan kepada mahasiswa serta kualitas proses pembelajaran sehingga menuntut terbentuknya organisasi yang ramping tetapi kokoh dengan manajemen atau pengelolaan yang luwes dan lincah. Pada kondisi yang lain keberadaan 37 UPBJJ di daerah melayani mahasiswa dalam jumlah besar dan tersebar, menciptakan rentang kendali (*span of control*) yang semakin luas sehingga tidak mudah dalam pengendalian berbagai elemen yang ada dalam institusi.

Sebagai bagian dari pemerintah, pengelolaan institusi sangat terkait dengan sistem yang dijalankan pemerintah, baik yang meliputi kepemimpinan, pengembangan diri, maupun penghargaan. Dalam sistem pemerintah budaya organisasi yang bersifat birokratis dengan struktur organisasi berbentuk vertikal (*tall*) dengan lingkup kendali yang sempit serta memungkinkan terjadinya pengendalian yang sangat kuat untuk berbagai aspek antartingkat di dalam organisasi. Pada kondisi ini pengelolaan yang dilakukan pemerintah sering kali dicap tidak efisien baik dilihat dari waktu yang dibutuhkan maupun dari sumber daya yang dihabiskan atau digunakan.

Dengan diberlakukannya Undang-Undang Pendidikan Nasional, Institusi merasa perlu untuk melakukan berbagai perbaikan sebagai upaya meningkatkan kinerja institusi dalam kaitan mencapai visi misi institusi di masa depan. Perbaikan dilakukan secara komprehensif yang meliputi perbaikan sarana dan prasarana, proses produksi, sistem dan prosedur yang meliputi struktur organisasi serta upaya perbaikan budaya kerja menuju budaya kerja yang professional.

Proses perbaikan dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan dengan melibatkan seluruh komponen atau *stakeholder* organisasi. Proses perbaikan yang dijalankan sejak berdirinya institusi dapat dilihat pada perubahan visi dan misi institusi yang pada awalnya didasarkan pada visi mempertahankan hidup dengan misi memperbaiki sistem operasi menjadi visi unggulan di Asia pada tahun 2010 dan Dunia pada tahun 2020 yang didukung dengan misi *pertama*, unggulan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh, *kedua*, unggulan dalam penelitian dan pengembangan pendidikan tinggi jarak jauh, serta *ketiga*, unggulan dalam penyebaran informasi tentang pendidikan jarak jauh (Said, 2007;19-22). Upaya pencapaian visi dan misi ini tertuang di dalam rencana strategis dan operasional insititusi tahun 2005-2010 yang terfokus pada tiga aspek sebagai berikut.

1. Peningkatan kualitas dan relevansi akademik
2. Peningkatan daya jangkau layanan pendidikan
3. Peningkatan manajemen internal yang terdiri dari
  - a. pengembangan organisasi baik dalam struktur maupun status badan hukum;
  - b. pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia;

- c. pengembangan sistem dan prosedur kerja;
- d. pengembangan system pengelolaan keuangan;
- e. pengembangan sarana dan prasarana;
- f. pengembangan budaya organisasi.

#### 4.3 Perbedaan Institusi Publik dan Swasta

Dari delapan variabel yang menjadi ukuran, terdapat lima variabel yang menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan pada tingkat kepercayaan 5% antarinstansi publik dan swasta. Kelima perbedaan tersebut terdapat pada variabel dengan indikator sebagai berikut (Tabel 4).

**Tabel 4. Perbandingan Kondisi Kerja Institusi Publik dan Swasta**

Indikator	Variabel	Sig.	Nilai (rata-rata)	
			Publik	Swasta
Kerjasama	hasil kerja	0.0452	2.46	1.75
	permasalahan rekan kerja	0.0479	2.15	2.87
Kualitas Kerja	paham tugas dan tgjawab	0.0132	3.77	3.31
	pelatihan dari manajemen	0.0145	3.62	3.13
Komunikasi	ingin jadi anggota serikat pekerja	0.0199	1.54	2.56
	tahu rencana kerja per tahun	0.0245	3.62	3.20
Tekanan Kerja	pola kerja sistematis	0.0008	2.31	3.06
	prosedur standar kerja jelas	0.0489	2.69	3.13
Prospek Kerja	sistem penghargaan adil	0.0039	2.31	2.94
	lebih baik drpd perus lain	0.0143	2.60	3.06

##### 4.3.1 Kerja sama

Kerja sama menurut Greenberg (2003;412) adalah bentuk sikap yang saling membantu antar dua atau lebih individu, kelompok, atau organisasi yang bekerja bersama untuk tujuan dan keuntungan bersama. Dalam susunan pekerjaan yang besar, kerja sama merupakan bentuk koordinasi sehingga seseorang atau kelompok yang terlibat dapat menyelesaikan pekerjaan secara lebih baik dibandingkan bila dikerjakan sendiri. Sedangkan lawan dari kerja sama adalah kompetisi yang merupakan bentuk sikap dari individu atau kelompok yang lebih mementingkan keuntungan pribadi dengan merugikan yang lain. Dalam tugas yang besar kerja sama dapat berupa koordinasi.

Kerja sama dipengaruhi oleh :

1. *Reciprocity* yang mengandung pengertian bahwa seseorang akan bertindak kepada orang lain sesuai dengan apa yang diperlakukan orang lain terhadap mereka.
2. *Personnal Orientations* bahwa secara alami setiap individu memiliki orientasi yang berbeda-beda, seperti ada yang lebih menyukai bekerja sama dan ada juga yang suka berkompetisi. Kecenderungan sikap individu ini dibagi empat yaitu kompetitor, individu, kerja sama, dan penyeimbang.
3. *Organisation Reward System*. Organisasi dapat mendorong terbentuknya sikap kerja sama atau kompetisi antarkaryawan melalui sistem penghargaan yang diberikan. Dengan sistem insentif terhadap kerja individu akan mendorong terbentuknya iklim kompetisi antara mereka. Hal tersebut akan tercapai bila sistem penghargaan berdasarkan prestasi kelompok, maka akan tercipta sikap untuk bekerja sama antarkaryawan dalam kelompok.

Jika dilihat dari variabel hasil kerja menunjukkan bahwa sistem kerja yang dilaksanakan pada institusi swasta tidak seperti pola ban berjalan yang hasil kerja dari rekan kerja dapat berdampak pada hasil kerja rekan yang lain. Hal ini berbeda dengan institusi publik yang keterkaitan pekerjaan antarunit dan antarindividu sangat kuat. Hampir tidak terdapat satu jenis pekerjaan pun yang tidak melibatkan rekan kerja yang lain. Misalnya jenis pekerjaan penulisan soal yang akan melibatkan proses penulisan dan penelaahan serta proses pengetikan dan *upload* dalam sistem komputerisasi institusi.

Namun demikian, dari variabel permasalahan rekan kerja menunjukkan hubungan emosional yang lebih kuat antarindividu pada institusi swasta. Hal ini didorong dari program-program yang menekankan kebersamaan dan tidak membedakan antargolongan dan unit kerja, misalnya program *diversity inclusion* yaitu program kampanye dari para karyawan dalam bentuk poster. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari responden bahwa,

"....., kemudian ada poster-poster dalam program *diversity inclusion*, yaitu program kampanye-kampanye. Jadi kita juga berusaha membangun suatu *values* dari dalam suatu perusahaan bahwa *we concern look adopt as the your a point of your dedication*. Jadi yang di-*adjust* adalah *performance*-nya, bukan tentang agama, suku, dan sebagainya.

Selain itu juga merayakan hari-hari besar keagamaan dapat meningkatkan hubungan emosional antarindividu. Di samping rasa kebersamaan ini diikat dalam satu kesatuan serikat pekerja.

"Anggota Serikat Pekerja adalah para karyawan. Ketuanya sekarang manajer (*level manager*) yang ada di infrastruktur kita. Kalau menurut dengan yang kita lakukan di sini sekarang, hubungan antarkaryawan termasuk yang harmonis dari bank-bank lain".

Kondisi seperti ini masih sulit ditemukan pada institusi publik yang perayaan hari-hari besar agama lebih bersifat golongan serta tidak dimungkinkannya serikat pekerja terbentuk untuk menumbuhkan rasa saling tolong menolong antarindividu karyawan. Keterikatan emosional individu lebih pada persamaan prinsip dan keterikatan pada tanggung jawab pekerjaan.

#### 4.3.2 Kualitas Kerja

Dari indikator kualitas kerja, variabel pemahaman tugas dan tanggung jawab serta pelatihan berkaitan dengan tugas menunjukkan institusi publik lebih baik dari institusi swasta. Hal ini dapat terjadi karena jenis industri yang berbeda serta proses penjejeangan karir. Industri jasa pendidikan lebih stabil daripada jasa keuangan. Di samping itu, organisasi publik juga lebih stabil dari seperti yang dinyatakan Mintzberg dalam Mullins yang menyebutkan bahwa organisasi publik merupakan bentuk dari *Machine Bureaucracy* yang dicirikan dengan: *If you've ever worked for your state department of motor vehicle, you probably found it to be a very large place, with numerous rules and procedures for employees to follow. The work is highly specialized and decision making is concentrated at the top. The type of work environment is highly stable and does not have to change.*

Sedangkan institusi swasta dinyatakan sebagai bentuk *Divisional Structure* dengan ciri: *Organizations consist of asset of autonomous unit coordinated by central headquarters. In such organization because the division are autonomous, division manager have considerable control. Such design preclude the need for top-level executives to think about the day-to-day operations of their company and free them to concentrate on large scale strategy decision.*

Pada institusi publik juga diterapkan metode pelatihan secara berkelanjutan baik yang merupakan program wajib yang diharuskan pemerintah maupun program yang disusun oleh institusi sendiri berkaitan dengan tugas karyawan bersangkutan.

#### 4.3.3 Komunikasi

Dari 13 variabel yang terdapat pada indikator komunikasi, terdapat dua variabel yang memiliki perbedaan yang signifikan antar dua institusi publik dan swasta. Kedua variabel tersebut adalah keinginan untuk menjadi anggota serikat pekerja dan pemahaman atas rencana dan target kerja karyawan. Mengingat pada institusi publik tidak diijinkan membentuk serikat pekerja dalam satu lingkungan kerja, maka nilai variabel keinginan untuk menjadi anggota serikat pekerja pada institusi publik lebih rendah daripada institusi swasta. Sedangkan untuk variabel pemahaman atas rencana dan target kerja menunjukkan institusi publik lebih baik daripada institusi swasta. Hal ini berhubungan dengan kondisi eksternal lingkungan usaha pada institusi swasta yang tidak stabil dan tingkat persaingan yang tinggi. Perubahan pada lingkungan eksternal seringkali mendorong institusi swasta untuk melakukan perubahan secara internal baik dalam hal target maupun rencana kerja tahunan dalam upaya untuk meningkatkan keuntungan ataupun mencegah terjadinya kerugian. Pada institusi publik keterikatan pada anggaran dan lingkungan eksternal yang stabil, menyebabkan rencana dan target kerja tahunan jarang sekali mengalami perubahan.

#### 4.3.4 Tekanan Kerja

Pada indikator tekanan kerja, dari lima variabel yang diamati terdapat dua variabel yaitu pola kerja yang sistematis dan prosedur kerja yang jelas yang memiliki perbedaan yang signifikan secara statistik. Nilai kedua variabel yang lebih rendah pada institusi publik lebih disebabkan karena struktur organisasi yang tinggi (*tall*) dan masih kentalnya sistem birokrasi. Pada kondisi seperti ini, keterikatan pada banyaknya peraturan yang harus dijalankan dan pihak-pihak lain yang kadangkala tidak memberi dampak pada peningkatan nilai dari proses yang dijalani. Sedangkan pada institusi swasta dengan dukungan sistem informasi serta

sistem kerja berbasis teknologi yang didukung struktur organisasi yang *flat* (datar) sangat mendukung terbentuknya pola kerja yang sistematis.

#### 4.3.5 Prospek Kerja

Dari tiga variabel yang diamati pada indikator prospek kerja, terdapat dua variabel yang dinyatakan secara statistik berbeda signifikan. Variabel tersebut adalah sistem penghargaan yang adil serta sistem penghargaan yang lebih baik dari perusahaan/institusi lain. Pada saat ini, institusi publik baru mulai membangun sistem penilaian kinerja yang disertai dengan mengembangkan sistem penghargaan berbasis kinerja. Namun sampai saat ini, sistem penghargaan yang diberikan masih mengacu pada sistem penghargaan pada pegawai pemerintah yang kurang mampu membedakan kontribusi pegawai pada institusi bersangkutan. Perbedaan antarpegawai hanya dalam faktor pangkat dan golongan, waktu kerja dan pendidikan. Berbeda dengan institusi swasta yang telah mengembangkan sistem penilaian kinerja dan penghargaan sesuai dengan kontribusi masing-masing pegawai terhadap institusi.

Peraturan pemerintah terkait dengan status hukum institusi pendidikan telah menciptakan adanya perbedaan dalam pemberian penghargaan pada pegawai antarinstitusi. Sistem penghargaan institusi dengan status BHMN (Badan Hukum Milik Negara) dirasa lebih baik dari institusi sendiri. Di samping itu, keterbatasan kemampuan pemerintah menyebabkan pemerintah belum mampu memberikan sistem penghargaan yang lebih baik. Sedangkan pada institusi swasta yang tergolong perusahaan multinasional dapat memberikan sistem penghargaan yang lebih baik, tidak hanya terhadap institusi publik namun juga dengan institusi lain yang sejenis.



Perbandingan antar institusi swasta dan publik jika dilihat berdasarkan nilai total dari delapan indikator, diperoleh hasil seperti berikut ini.

**Tabel 5. Nilai Rata-Rata Total Masing-Masing Indikator Pada Insititusi Publik dan Swasta**

No	Indikator	Nilai Rata-rata		
		Institusi Swasta	Institusi Publik	Sig.
1	Menghargai Waktu	21.38	21.54	0.895
2	Kerjasama	20.56	20.69	0.922
3	Konflik	13.06	9.38	0.001
4	Kualitas Kerja	18.38	19.38	0.197
5	Komunikasi	33.47	32.31	0.589
6	Pengembangan Diri	25.31	25.23	0.950
7	Tekanan Kerja	14.63	12.92	0.053
8	Prospek Kerja	8.75	7.76	0.079

Tabel 5 menggambarkan bahwa proses perbaikan yang berjalan pada insititusi publik telah menunjukkan banyak kemajuan. Hal ini ditunjukkan dengan hanya satu indikator yang memiliki perbedaan yang signifikan. Keterbukaan dan adanya berbagai saluran komunikasi pada insitititusi swasta menyebabkan proses pengelolaan konflik pada institusi swasta lebih baik dari insititusi publik.

#### 4.4 Keragaman Budaya Insititusi Swasta

Pada institusi swasta, pentingnya pengelolaan keragaman budaya dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan serta kemampuan bersaing institusi telah menjadi bagian dari budaya institusi, hal ini dapat dilihat dari berbagai program dan kebijakan yang telah dikembangkan dan dijalankan sampai saat ini. Program dan kebijakan ini melibatkan seluruh cabang insitititusi di berbagai negara namun juga melibatkan cabang-cabang di daerah. Disamping itu beberapa nilai-nilai yang dianut institusi seperti saling menghormati dan kerjasama mencerminkan harapan dan kesiapan dari institusi terhadap perkembangan keragaman budaya saat ini.

Hasil kuesioner "delapan aspek yang mencerminkan harapan organisasi dan harapan karyawan terhadap insitititusi" yang disampaikan pada karyawan dari berbagai latar budaya diperoleh hasil sebagai berikut.

**Tabel 6. Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Total Masing-Masing Indikator Pada Karyawan yang Berbeda Latar Belakang Budaya.**

No.	INDIKATOR	Sig.
1	Menghargai waktu	0.064
2	Kerjasama	0.649
3	Konflik **	0.008
4	Kualitas Kerja	0.295
5	Komunikasi	0.333
6	Pengembangan Diri	0.334
7	Tekanan Kerja	0.056
8	Prospek Kerja	0.412

Tabel di atas menggambarkan bahwa secara umum karyawan didalam institusi swasta yang merupakan responden dari penelitian telah memiliki persepsi yang sama terhadap tujuh indikator penelitian. Sedangkan untuk indikator konflik masih terdapat perbedaan persepsi pada karyawan dengan latar belakang budaya tertentu. Hal ini dapat diketahui bila karyawan dengan latar belakang tertentu diabaikan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 7. Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Total Masing-Masing Indikator Dengan Mengabaikan Karyawan dari Latar Belakang Tertentu .**

No.	INDIKATOR	Sig.
1	Menghargai waktu	0.646
2	Kerjasama	0.569
3	Konflik	0.201
4	Kualitas Kerja	0.420
5	Komunikasi	0.840
6	Pengembangan Diri	0.368
7	Tekanan Kerja	0.112
8	Prospek Kerja	0.777

Tabel 7 memberi gambaran bahwa pada umumnya latar belakang budaya karyawan memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku dari karyawan tersebut. Namun demikian, ketidaksesuaian latar belakang budaya dengan budaya organisasi atau nilai-nilai yang dianut organisasi dapat dilakukan perbaikan. Menurut Robins (1996, 296) dalam mempertahankan budaya organisasi terdapat tiga kekuatan yang dapat digunakan yaitu, 1. praktik seleksi; 2. tindakan manajemen puncak; dan 3. metode sosialisasi.

Gambaran terhadap adanya pengaruh latar belakang budaya dapat dilihat juga dari variabel-variabel untuk masing-masing indikator. Dari hasil pengukuran dari berbagai variabel dalam delapan indikator diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 8. Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Masing-Masing Variabel .**

Indikator	Variabel	Sig.
Kerjasama	tepat waktu	0.0044
	istirahat,sanksi	0.0209
	terlambat mengganggu	0.0046
Konflik	konflik rekan kerja biasa	0.0011
Kualitas Kerja	kesalahan kerja tanggung jawab pribadi	0.0008
Komunikasi	serikat pekerja sarana komunikasi	0.0213
	etnis meningkatkan konflik	0.0355
Pengembangan Diri	orientasi selaraskan bdy karyawan	0.0016
	tahu jenjang karir dan komp jabatan	0.0217
Prospek Kerja	kesempatan jenjang jbt tertinggi	0.0221

Namun apabila karyawan dari latar belakang budaya tertentu diabaikan maka diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 9. Pengukuran Perbedaan Nilai Rata-Rata Masing-Masing Variabel Dengan Mengabaikan Salah Satu Latar Belakang Budaya Karyawan**

Indikator	Variabel	Sig.
Kualitas Kerja	Kesalahan kerja tanggungjawab pribadi	0.026
Pengembangan Diri	Orientasi selaraskan budaya karyawan	0.008

Gambaran hasil pengukuran-pengukuran tersebut diatas mengindikasikan bahwa program pengelolaan keragaman budaya yang dijalankan saat ini yang dimulai dari:

1. Proses seleksi karyawan.

Proses mengutamakan kemampuan intelektual dan kesesuaian kompetensi karyawan dan kebutuhan tanpa melihat latar belakang budaya, jenis kelamin maupun agama. Hal ini dapat dilihat dari komposisi karyawan yang lebih didominasi karyawan dari golongan minoritas. Di samping itu, kesesuaian antarbudaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan merupakan

aspek lain yang dilihat saat proses seleksi. Responden menyatakan bahwa di dalam rekrutmen karyawan yang lebih ditekankan adalah *personality*.

"...yang lebih banyak dinilai adalah potensi, *experience*, dan *ability*, terutama tes *personality*, mungkin nilai kepribadian yang kita lihat. Hal tersebut biasanya akan terfilter sendiri dari manajer. Misalnya, ada *user* yang akan merekrut, kemudian melakukan wawancara, biasanya pada saat wawancara sudah terasa *feeling*, apakah orang ini mempunyai *value* yang sama tidak dengan *value* kita, budaya kerjanya kira-kira bisa masuk ga sama kita. Tapi dalam sisi tes kita tidak terlalu perhatikan walaupun tes tetap jadi ukuran.

Rekrutmen untuk karyawan di Indonesia Timur tidak dari pusat atau tidak penajahan, tetapi rekrutmen lokal atau rekrutmen di daerah. Hal tersebut dapat diverifikasi dengan hasil wawancara responden yaitu:

" ..... Rekrutmen karyawan untuk Indonesia Timur adalah rekrutmen lokal. Kita mempunyai cabang di Indonesia Timur itu Makassar, Denpasar, Manado, dan Surabaya. Kalau *performance* sama, tetapi *culture*-nya sudah tentu sedikit berbeda (*quitely difference*), cabang kita tidak terlalu gede,  $\pm$  20 orang. Mereka biasanya lebih dekat. Lebih dekatnya juga karena akar tradisional, orang Surabaya lebih ke surobyo2an, Manado juga begitu....".

Selain itu, rekrutmen untuk *front liners* baru dilakukan dengan menyaring tenaga yang baru lulus sarjana atau *fresh graduate*. Sedangkan untuk level-level yang tinggi, selain karyawan karier tetapi juga mengambil dari luar, seperti yang dikatakan oleh responden sebagai berikut.

".....Kita sebetulnya *fifty-fifty*, antara meng-*hijack* dan di-*hijack*. Kita biasanya melakukan hal itu karena *source* di dalam kadang-kadang belum sampai, misalnya untuk level-level yang tinggi. Sedangkan penerimaan *fresh graduate* sekarang malah menjadi strategi kami yang utama (*our main strategy*), karena sekarang terjadi permintaan gaji yang sudah gila-gilaan (*price pressure*). Mereka jika ditawarkan ke bank lokal akan mendapat 2 kali gaji, bahkan bisa naik 2 tingkat.

"Jadi sekarang tahun ini (mengadakan) *multicourses academic*. Kegiatan akademik ini banyak kita fokuskan untuk merekrut orang-orang yang *fresh graduate*, untuk *front liners*  $\pm$  20 orang. Keuntungan dari mengadakan kegiatan akademik *pertama*, akan lebih murah bagi kita. *Kedua*, dari sisi survei terkini, orang-orang yang dibangun dari program-program *officer programme*, *management programmer* akan lebih *can stay longer in company*, karena mereka memang telah dididik dari bawah".

## 2. Tindakan manajemen puncak

Di dalam implementasinya, komitmen para pemimpin organisasi ditunjukkan dari berbagai program dan kebijakan yang dijalankan secara terus menerus

secara konsisten. Pemberian contoh berupa contoh yang baik yang ditunjukkan dengan pemberian penghargaan atas prestasi karyawan ataupun pemberian hukuman baik yang ringan (peringatan) maupun yang berat (pemutusan hubungan kerja). Kros cek merupakan salah satu metode yang digunakan dalam mengukur performansi dan perilaku karyawan dengan dasar ukuran objektif yang telah ditetapkan dan disepakati karyawan bersama institusi sebelumnya.

Oleh karena penghargaan (*respect*) untuk penanaman nilai perusahaan (*value corporate*) perlu simbol-simbol atau artefak budaya, maka dibuatlah suatu acara pemberian penghargaan di berbagai institusi atau perusahaan. Hal tersebut juga dilakukan di institusi responden, yaitu:

"Kita bikin *respect award*. Orang-orang diberikan *respect* karena proyeknya berhasil baik, *respect* karena *goals customer*-nya banyak. Nama acaranya adalah *Respect Hero*. Kami memberikan penghargaan kepada pahlawan-pahlawan atau orang-orang yang berhasil. Budaya itu bisa dibentuk dengan *value* yang dilakukan secara ritual, terus menerus. Kemudian masyarakat dapat melihat simbol-simbol tersebut kita umumkan di majalah yang menang siapa dan kenapa? Intinya, bila mau sukses kita harus bekerja keras."

### 3. Metode Sosialisasi.

Menurut Robins (1996, 296) tidak peduli betapa baiknya usaha yang telah dilakukan organisasi dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya dapat diindoktrinasi dalam budaya organisasi. Untuk membantu karyawan baru dalam mengenal dan menyesuaikan diri dalam budaya organisasi yang ada maka dilakukan sosialisasi. Sebagai konsep dari suatu proses, sosialisasi terdiri atas tiga tahap yaitu:

- a. prakedatangan, yaitu kurun waktu pembelajaran dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seseorang karyawan baru bergabung dengan organisasi;
- b. perjumpaan adalah tahap dalam proses sosialisasi di mana seseorang karyawan baru menyaksikan seperti apa sebenarnya organisasi itu dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan berbeda;

- c. metamorfosis adalah tahap dalam proses sosialisasi di mana seorang karyawan baru menyesuaikan diri pada nilai dan norma kelompok kerjanya. Hasil dari metamorfosis dapat berdampak berupa produktivitas yang tinggi, komitmen karyawan pada organisasi, penurunan atau peningkatan angka *turn over* karyawan.

Dalam sosialisasi ini institusi menerapkan berbagai metode dan media dengan ruang lingkup tidak hanya dalam lingkungan satu unit usaha dalam suatu negara tetapi juga meliputi seluruh cabang dan unit usaha di negara lain. Sosialisasi ini tidak hanya meliputi pada awal karyawan bergabung dalam institusi namun tetap diterapkan dalam keseharian institusi.

Untuk mempertahankan budaya organisasi, institusi perlu tetap mempertahankan program dan kebijakan yang telah berjalan selama ini diikuti dengan terus melakukan berbagai perbaikan. Perbaikan dilakukan terutama dalam hal yang terkait dengan indikator-indikator yang masih terdapat perbedaan persepsi antar karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda. Disamping itu dalam melakukan perbaikan perlu juga memperhatikan keterkaitan antar indikator mengingat perbaikan dalam satu indikator dapat berdampak pada indikator lain. Hubungan antar indikator dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 10. Pengukuran Hubungan Antar Indikator**

No.	ITEM	Waktu	Kerjasama	Konflik	Kualitas Kerja	Komunikasi	Pengembangan Diri	Pressure Kerja	Prospek Kerja
1	total skor waktu (A1 s/d A7)		0,274	0,280	0,573	0,470	0,431	0,401	0,236
2	total skor kerjasama (B1 s/d B8)	0,274		0,399	0,317	0,505	(0,209)	0,291	(0,259)
3	total skor konflik (B9 s/d B13)	0,280	0,399		0,072	0,469	(0,049)	0,647	0,147
4	total skor kualitas kerja (C1 s/d C6)	0,573	0,317	0,072		0,309	0,589	0,206	0,281
5	total skor komunikasi (D1 s/d D13)	0,470	0,505	0,469	0,309		0,078	0,352	0,084
6	total skor belajar (E1 s/d E8)	0,431	(0,209)	(0,049)	0,589	0,078		0,183	0,319
7	total skor pressure kerja (F1 s/d F5)	0,401	0,291	0,647	0,206	0,352	0,183		0,381
8	total skor prospek kerja (G1 s/d G3)	0,236	(0,259)	0,147	0,281	0,084	0,319	0,381	

signifikan

## BAB V

### KESIMPULAN dan SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil kajian yang telah dilakukan dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Struktur organisasi merupakan komponen yang mendukung untuk implementasi budaya organisasi. Di samping itu, peran kepemimpinan sangat berpengaruh dalam menanamkan nilai-nilai budaya organisasi pada karyawan.
2. Perubahan yang sedang dan telah berjalan pada institusi publik telah menunjukkan hasil, yang dapat diketahui dari persepsi karyawan terhadap indikator-indikator yang diukur atau diamati telah mendekati atau menyerupai persepsi karyawan institusi swasta.
3. Pengelolaan keragaman budaya dilakukan sejak dimulainya proses perekrutan karyawan dan terus dikelola secara terus menerus dan konsisten. Nilai-nilai yang dianut organisasi sebaiknya juga mencerminkan nilai-nilai dari keragaman budaya itu sendiri.

#### 5.2. Saran

Di dalam pelaksanaan penelitian, keterbatasan akses terhadap data dan informasi karyawan menyebabkan penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut.

1. Data yang diperoleh dalam penelitian dirasa belum lengkap terkait dengan jumlah responden yang sangat terbatas (16).
2. Data responden untuk masing-masing kelompok budaya sangat terbatas, dan selain itu, perbedaan kepemimpinan dari berbagai budaya pemimpin juga tidak dapat diperoleh.
3. Data terkait dengan produktivitas karyawan serta ukuran-ukuran kinerja karyawan sampai saat ini belum dapat diperoleh, sehingga tidak dimungkinkan untuk melakukan kros cek antara data primer hasil kuesioner dengan data sekunder serta informasi dari hasil wawancara.

Untuk selanjutnya disarankan untuk dapat melakukan penelitian dengan ruang lingkup data yang lebih besar dan lebih beragam budaya karyawannya. Di samping itu, perlu diupayakan agar dapat diperoleh informasi yang terkait dengan performansi kinerja dari masing-masing pegawai serta perilaku karyawan yang bersangkutan yang dapat berupa data kehadiran, komplain, dan ketidak patuhan atau pelanggaran-pelanggaran kebijakan dalam institusi. Hal-hal lain yang dapat memperdalam penelitian adalah peran dari kepemimpinan dan perbedaan budaya dari pemimpin itu sendiri. Proses pengembangan diri yang diterapkan dalam institusi merupakan informasi lain yang perlu mendapat perhatian yang mendalam.

Universitas Terbuka



## DAFTAR PUSTAKA

- Elshamawi F dan Philip RH. 1996. *Multicultural Management : New Skills for Global Success*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Greenberg-J. and Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations*. Eight Edition. Prentice Hall.
- Kast Fremont E and James E. R. 2007. *Organisasi dan Manajemen*. (Edisi Bahasa Indonesia). Jilid 1. Bumi Aksara. Jakarta
- Luthans F. 2008. *Organization Behavior*. Mc. Graw-Hill International edition.
- Mathis Robert L. dan John H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Salemba Empat..
- Mullins Laurie J. 2005. *Management and Organizational Behaviour*. 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall
- Nasution. 1988. *Metode Naturalistik Kualitatif*, Trasito, Bandung.
- Robins S. 1996. *Perilaku Organisasi jilid 1 dan 2*. Jakarta. PT Prenhallindo.
- Said Asnah dkk. 2007. *Perkembangan Universitas Terbuka*. Universitas Terbuka Buku 1.
- Rencana Strategis Universitas Terbuka 2005-2010. 2004. Senat Universitas Terbuka
- Rencana Operasional Universitas Terbuka 2005-2010. 2004. Senat Universitas Terbuka.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung CV Alfabeta. 2005.
- http/www.abnamro.com. *Sejarah ABN AMRO*. 3 Desember 2007. Universitas Terbuka. 2004.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA dengan PIMPINAN BANK X

SUBJEK	PERNYATAAN
<b>TANYA</b>	<p>Tidak internasional atau mungkin nasional ya, tapi secara nasional kita juga banyak suku-suku Bangsa. Ada Jawanya, ada Bataknya dan ada macam-macam lainnya.</p> <p>Bagaimana ABN AMRO mempersepsikan mengenai Keragaman Budaya Indonesia itu sendiri Pak. Itu punya effect ngga di dalam Pengelolaan SDM-nya menurut pengalaman Bapak ?</p>
<b>JAWAB</b>	<p>Kalau cara pengelolaan SDM-nya sekarang kita kan ee...</p> <p>Di sini saya garis bawahi kita sekarang punya <i>head of country executive</i> (nama kita itu) orang Belanda, kemudian kita ada 3 orang lagi yang sebagai ee...Beberapa yang kita sebut tadi eksekutif, <i>general executive</i>, <i>head office of Management</i>-nya juga Belanda. Kemudian <i>head of internal audit</i>-nya juga Belanda, satu lagi ada sebenarnya dia sih profesional murni jadi dari suatu representatif. Biasanya kadang-kadang ada ini, ada..... representatif dari <i>head office</i>, tapi kalo ini ngga; dia ini memang ada satu di bagian alternatif.....</p> <p>Jadi sebenarnya kita punya tenaga expatriat 4, dari permanen <i>employee</i> kita yang 900 orang. Tahun lalu kita punya 7 ekspatriat, 3 diganti dengan lokal. <i>head of legal</i> kita ganti dengan lokal, <i>CEO</i> kita ganti dengan lokal, <i>area concumer banking</i>.</p> <p>-Kalau kita persepsi – mempersepsikan mengenai keragaman budaya, kita <i>honestly</i> kita tidak terlalu melihat ke situ .</p> <p>Jadi bukan merupakan suatu problem , karena <i>I think we are already behave.....</i> kalau saya sebelum di sini juga kebetulan konsultan dari multinasional jadi <i>culture</i>-nya mungkin kalau <i>at the company level</i> itu sudah <i>culture</i> yang kalau saya bilang adalah ya memang <i>corporate culture</i> dari perusahaan-perusahaan yang mungkin multinasional. Contohnya, <i>open communication</i> kita <i>able to challenge</i> jadi our superior begitu.</p> <p>Hal-hal semacam itu, terus kemudian dalam diskusi dalam hal apa, kita juga kemudian lebih mengemukakan <i>a fact day</i>, kemudian juga orang dalam hal melakukan pekerjaan kita melihat ada perilaku antara anak buah dengan <i>superior</i>, <i>superior</i> itu <i>get respect</i> bukan karena <i>position</i> gitu tetapi <i>get respect because hard work, because the competences</i> dia. Ya memang <i>because of the expertise</i>. Karena kalau di-<i>culture</i> semacam ini, kalau misalnya <i>you, re there just because of your position</i> , I don't think any longer.</p> <p>Karena orang-orang pasti di bawah sudah komentar, karena <i>open communication</i> kan, Jadi....eh dalam hal mengenai budaya seperti itu, dalam budaya mengenai orangnya, beda suku bangsa ataupun beda kewarganegaraan kita tidak terlalu melihat seperti itu.</p> <p>Kita tetap berusaha untuk <i>celebrate the difference</i> dalam arti,</p>
<b>TANYA</b>	<p>Artinya gimana <i>celebrate the difference</i>?</p>
<b>JAWAB</b>	<p>Artinya gini bahwa ada beberapa hal-hal yang kita misalnya ya kita waktu itu e..... di sini kan kalau dilihat banyak orang Chinese , kemudian banyak juga orang Islam , banyak juga kemudian orang Kristen, so....kita dalam hal , misalnya perayaan-perayaan keagamaan kemudian dalam hal komunikasi media-media perusahaan, kita pasti memanfaatkan moment yang ada untuk kemudian <i>flash back</i>, misal <i>Qong Xi Fat Chai</i>, eh kita kemudian untuk setiap <i>head-head unit</i>-nya ini biasanya mereka ngajak makan, perayaannya memang begitu lah ngajak makan anak buahnya , kasih <i>ang pau</i> gitu kan.</p>

SUBJEK	PERNYATAAN
<p><b>Hal.3</b></p> <p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p> <p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p> <p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p>	<p>Terus kemudian ada <i>moon cake</i> yang dibagi (itu budayanya), tapi kemudian pas waktu ramadhan, buka puasa bersama, Christmas juga kita mengadakan banyak acara bareng-bareng. Maksud saya ini adalah acara-acara tanpa melihat suku bangsa. Jadi, memang itu adalah something yang harus kita celebrate doesn't need we tidak ada sesuatu hal yang perlu kita sembunyikan atau malah legalisasikan. Kita punya program ABN Amro White yang global. Diversity inclusion kita punya program yang di-run oleh <i>head office</i>, itu malah justru dilakukan berdasarkan riset, bahwa perusahaan-perusahaan yang memasukkan <i>account</i> minoritas itu justru yang kemudian <i>performance</i>-nya bagus. Misalnya ada survei (mereka kampanye bikin survei dulu). 100% , 68% atau 58% <i>company</i> yang punya <i>female as a top as executive</i> biasanya profitnya jauh lebih tinggi.</p> <p>Nah, jadi dengan hal-hal seperti itu, kemudian ada poster-poster kita <i>diversity inclusion</i> itu program kampanye-kampanye gitu . Jadi kita juga berusaha membangun suatu <i>values</i> dari dalam suatu perusahaan bahwa <i>we concern look adopt as the your a point of your dedication</i>.</p> <p>..... Yang di-<i>adjust</i> adalah <i>performance</i>-nya , jadi <i>nothing more</i> tentang agama, dan sebagainya.</p> <p>Jadi secara <i>general</i>, <i>there is no complain</i> dari karyawan mengenai faktor budaya</p> <p>Saya rasa tidak sama sekali, tidak pernah ada atau dengar , misalnya sebagai orang konsultan bahwa di sana <i>Chinese</i> banget atau di sana orangnya orang jawa banget saya mau kesana . Karena sudah jadi <i>culture</i> ..nya kayak....</p> <p>Kalau pun orang Jawa bukan Jawa yang nrimo lagi.</p> <p><i>I don't think they will survive</i> juga.</p> <p>ABN banyak cabangnya, bukan di Jawa saja , tetapi juga di Indonesia Timur Karyawan-karyawan di Indonesia Timur itu rekrumen lokal atau rekrutmen pusat ?</p> <p>Rekrutmen lokal. Kita punya di Indonesia Timur itu Makassar , Denpasar , Manado dan Surabaya. Kalau <i>performance</i> sama , tetapi <i>culture</i>-nya sudah tentu <i>quitely difference</i> , cabang kita tidak terlalu gede, ± 20 orang . Mereka biasanya lebih dekat. Lebih dekatnya juga karena akar tradisional, orang Surabaya lebih ke surobyo2an, Manado juga begitu , Cuma ya tetap aja sama <i>they are working in the segmen product saving</i> mempunyai hubungan-hubungan pertemanan, tetapi tidak ada sesuatu yang menurut saya</p> <p>.....</p>
<p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p>	<p>Kalau mengenai <i>quality of work</i> dari individual, bagaimana Anda mengukur atau memformulasikan kinerja karyawan?</p> <p>Kalau dari kita sekarang mungkin sama dengan perusahaan-perusahaan lain. Kita punya istilah SMART OBJECTIVES. Jadi seperti sekarang ini awal-awal tahun, setiap <i>head of unit</i> menurunkan beberapa tips untuk dicapai selama 1 tahun. Jadi, penilaian kemarin akhir tahun sampai awal tahun ini. By the way, besok Selasa juga ada yang namanya KICK OFF COUNTRY KICK OFF STRATEGY. Di situ juga dipaparkan mengenai <i>strategy bank</i> ini secara keseluruhan di Indonesia tahun ini seperti apa.</p> <p>Nah itu kemudian dilanjutkan, salah satunya <i>performance target</i> juga, bahwa tidak ada <i>major binding</i>...Jadi, kan ada levelnya nanti. Akhir auditnya bisa <i>satisfactory</i>, <i>middle satisfactory</i> , <i>unsatisfactory</i>.</p>

SUBJEK	PERNYATAAN
	<p>Kalau ada <i>unsatisfactory</i> berarti <i>something serious problem</i> dalam hal prosesnya walaupun bukan berarti dia misalnya menyalah gunakan atau apa ya, tetapi ada beberapa proses yang yang tidak diikuti ataupun kemudian tidak perlu prosedur.</p> <p>Direktur : - rekrutment local rekrutment yang kalau di Jakarta tidak ada masalah , kalau rekrutment untuk karyawan-karyawan yang banyak di energi .</p>
<b>TANYA</b>	<p>Masalah saluran komunikasi kalau di ABN gimana pak? Misalnya untuk mensosialisasikan standar, kemudian untuk teman-teman di daerah juga bisa menyampaikan masukan/<i>input</i> untuk suatu program atau apa.</p>
<b>JAWAB</b>	<p>Komunikasi kita ini, kalau mau ditanya media komunikasi yang paling efektif dan efisien yang kita lakukan ya, e-mail. E-mail digunakan selain dalam hal <i>every day media communication</i> tetapi juga untuk <i>dissemination</i> dari <i>company wide</i>. E-mail itu adalah yang paling cepat. Jadi, kalau ada <i>new policy, new strategy</i>, ataupun <i>up dating</i> biasanya melalui e-mail paling cepat .</p> <p>Kita juga punya beberapa macam media, dari sisi teknologi email adalah metode komunikasi yang memang <i>technology based</i>, kemudian juga <i>website</i>. Kita juga punya beberapa <i>website</i> yang dibuat khusus. Bank itu kan banyak peraturan, regulasinya tiap kali berubah .</p> <p>Ada bagian yang mengolah, kalau sudah ada regulasi yang berubah. Dia biasa procast, lihat e-mail, ada <i>link</i>. Kita masuk ke dalam website itu untuk melihat prosedur-prosedur yang ada.</p> <p>Tapi di luar itu , kita juga punya bentuk media, nanti saya kasih contoh : majalah bulanan, atau media cetak, ini lebih kepada untuk <i>promote</i> mengenai <i>one bank</i>-nya bahwa warga mengetahui adanya berita-berita mengenai cabang-cabang lain, kayak <i>company news letter</i> yang kita terbitkan setiap bulan.</p>
	<p>Untuk hal <i>face to face meeting</i>, kayak kemaren kita barusan selesai <i>Road Show</i>. Jadi <i>Road Show</i> ada 2 level. Satu level dari sisi manajemen, satu lagi sisi top manajemen , pimpinan didampingi oleh salah satu direksi (kita bilang direksi walaupun bukan direksi) mengunjungi setiap cabang yang ada di daerah. Biasanya mereka cerita mengenai strategi, <i>obyektives, bank konsumen</i>. <i>Road show gets start</i> dari temen-teman yang di bawah .</p> <p>Satu lagi serikat pekerja kita. Sesekali dengan SP. Jadi kita <i>arrange</i> setiap tahun kita ke sana (ke cabang-cabang daerah).</p>
<b>TANYA</b>	<p>Untuk SP ini siapa anggota-anggotanya?</p>
<b>JAWAB</b>	<p>Anggotanya karyawan. Ketuanya sekarang manajer (<i>level manager</i>) yang ada di infrastruktur kita salah satunya itu. Ya, kalau menurut saya lho, dengan yang kita lakukan di sini sekarang, kita hubungannya termasuk yang harmonis dari bank-bank lain.</p>
<b>TANYA</b>	<p>Apakah mereka (SP) juga efektif menampung kalau ada misalnya keluhan atau konflik?</p>
<b>JAWAB</b>	<p>Jarang sih, ya tapi kalau ada, hal-hal individual. kayak waktu itu ada 1 orang yang harus ke luar atau diminta ke luar karena memang <i>performance</i>-nya kurang bagus. Tetapi terus kemudian dalam pelaksanaannya, si manajernya melihat ada juga faktor yang kurang baik. Terus lapor ke SP dan SP langsung ke kita (HRD) dan itu kita langsung <i>follow up</i>. Kita panggil manajernya, (tanya) masalahnya apa, kalau ada hal-hal tertentu. Kebanyakan atau lebih banyak adalah salah pengertian.</p>

SUBJEK	PERNYATAAN
	Banyak persepsi-persepsi yang dibuat tentang SP sehingga kita melihat <i>value</i> -nya mengenai hubungan, bahwa SP benar-benar menjadi akses yang tepat dari karyawan ke kita sehingga jika ada hal-hal yang memang terjadi di <i>grass root</i> , kita bisa cepat tahunya.
TANYA	Jadi, apakah kadang-kadang SP diundang juga di dalam meeting-meeting untuk menetapkan kebijakan-kebijakan?
JAWAB	<p>Ya, terutama kebijakan-kebijakan yang mempengaruhi nilai-nilai normatif dari karyawan. Misalnya waktu itu mau menentukan mengenai asuransi kesehatan yang kita pakai. Kita minta <i>input</i>-nya: " Eh tolong dong kamu bikin survei, surveinya kira-kira ada masalah apa? Mana hal-hal yang perlu di-<i>improve</i>?"</p> <p>Mereka lancar, jadi kan kita senang juga, mereka melakukan survei data kita dapatkan, mereka juga senang . <i>We have input</i>. Yang kita rasakan adanya harmonisasi dalam mendapatkan <i>input</i>, bahwa kita azasnya saling percaya. <i>We trust you , as a voice of the people</i>, bahwa apa yang mereka kasih tahu ke kita, kita juga dengerin gitu aja.</p>
TANYA	Jadi mereka semacam rekan sekerja kalau gitu dan tidak jarang terjadi konflik ya Pak. Kalau di tempat lain yang kita dengar malah SP tuh kadang-kadang kayak frontal, tapi mungkin karena masalahnya kalau di ABN apakah itu karena segi remunerasi atau benefit untuk karyawannya itu <i>is not a problem</i> , karena sering kali kan itu yang jadi tuntutan-tuntutan/pemicunya . Kalau di sini bagaimana pak ? dari segi remunerasi dan sebagainya.
JAWAB	<p>Di sini ....ya kalau saya bilang , yang jelas dalam hal hidup layak orang itu pasti ingin hidup layak. Jadi, kadang-kadang itu senjata kita juga (sih Bu), pada saat kita, ngomong waktu membuat perjanjian kerja bersama begitu. Ya, kita tunjukkan saja fakta <i>the other company</i>. <i>We have to be grateful</i> bahwa .... <i>We want some more</i>, tapi kita kan masih melihat dari bisnis. Bagaimana bisnis bisa <i>can afford</i> atau hal-hal seperti itu. Jadi kebanyakan kasusnya bukan kasus uang, ada ketidakpuasan terhadap jumlah uang yang sangat berbeda antara karyawan bawah dengan karyawan atas.</p> <p>Biasanya yang banyak adalah kasus-kasus individual yang terjadi karena mereka misalnya <i>performance</i>-nya dianggap jelek padahal mereka tidak seperti itu.</p> <p>Ada pula orang yang merasa bahwa dia itu selama ini selalu merasa ditekan karena mendapatkan pekerjaan-pekerjaan yang tidak cocok buat dia. Hal-hal seperti itu merasa tidak mendapat pekerjaan malah. Justru kasus-kasus yang terjadi tidak berdasarkan <i>multiculture</i>, seperti suku, agama, kewarganegaraan sama sekali tidak</p>
TANYA	SP itu melibatkan yang di daerah tidak?
JAWAB	Ya...ya..
TANYA	Ada tidak di daerah tertentu yang <i>turn over</i> -nya (TO) tinggi?mungkin di Jakarta tidak, tetapi di daerah lain?
JAWAB	Kalau di cabang malah sebetulnya <i>turn over</i> -nya rendah. Kita lebih kepada bisnis ya, yang TO-nya tinggi sekarang ini adalah <i>bank management</i> , karena semua bank mengeluarkan <i>service work management</i> . Jadi mereka membutuhkan orang-orang untuk jualan. Untuk level manager kita meng- <i>hijack</i> .
TANYA	Jadi, TO-nya banyak yang di <i>front office</i> ya?
JAWAB	Ya.

SUBJEK	PERNYATAAN
<b>TANYA</b>	Jadi, ABN AMRO itu banyak meng- <i>hijack</i> atau di <i>hijack</i> ?
<b>JAWAB</b>	Sebetulnya <i>fifty-fifty</i> . Kita biasanya melakukan hal itu karena <i>source</i> di dalam kadang-kadang belum sampai, misalnya untuk level-level yang tinggi. Jadi banyak yang kita mesti kerjakan, karena juga kebetulan <i>growth</i> -nya juga ada.
<b>TANYA</b>	Pandangan ABN terhadap <i>fresh graduate</i> bagaimana? Bagaimana rekrutmennya?
<b>JAWAB</b>	Penerimaan <i>fresh graduate</i> sekarang malah menjadi <i>our main strategy</i> , karena kan sekarang <i>price pressure</i> sudah gila-gilaan. Mereka jika ditawarkan ke bank lokal akan mendapat 2 kali gaji, bahkan 2 tingkat bisa naik dan juga jika kita mau ambil orang, pertama <i>price</i> -nya <i>sometimes very ridiculous</i> . Jadi sekarang tahun ini (mengadakan) <i>multicourses academic</i> . Jadi, akademik ini banyak kita fokuskan untuk merekrut orang-orang yang <i>fresh graduate</i> , kayak bulan Februari ini. Besok ini untuk yang <i>front liners</i> kita akan rekrut $\pm$ 20 orang <i>front liners</i> baru yang murni dari <i>fresh graduate</i> .
<b>TANYA</b>	Intinya memang, kayak kita ngomong Toyota. Astra gitu ya, cenderung <i>fresh graduate</i> karena memang mau dibina hingga untuk level-level jabatan yang lebih tinggi. Dalam arti jenjang karier dari level rendah. Kalau ini <i>concern</i> -nya memang terlalu besar.
<b>JAWAB</b>	<i>Concern</i> -nya kalau kita, lebih kepada sisi bahwa kita mendingan bangun sendiri nanti akan dilirik ke <i>benefit</i> , jadi dilihat dari sisi <i>cost</i> juga. Pertama, akan lebih murah bagi kita. Kedua dari sisi survei terkini, orang-orang yang dibangun dari program-program <i>officer programme</i> , <i>management programmer</i> akan lebih <i>can stay longer in company</i> , karena mereka memang telah dididik dari bawah.
<b>TANYA</b>	Tapi <i>carrier leader</i> -nya bagaimana di ABN AMRO. Apa <i>carrier leader</i> -nya cukup jelas. <i>Clear skill</i> sehingga orang itu sayang jika mau ke luar.
<b>JAWAB</b>	Jika ditanya orang-orang, mungkin kita juga <i>survei engagement</i> . Kita punya <i>survey ran di globally employee, globally survey</i> . <i>Honestly, carrier development</i> adalah satu hal yang paling lemah. Jadi banyak orang yang merasa bahwa kariernya di sini kurang tertib. sedikit kurang bagus.
<b>TANYA</b>	<i>Why is it ?</i>
<b>JAWAB</b>	<p><i>I Think</i>, karena kita melihat banyak beberapa bank, misalnya <i>consumer banking</i> sebenarnya <i>consumer banking business</i> yang banyak melakukan perubahan karena <i>growth</i>-nya juga cepat, karena <i>retail</i>. <i>Cause growth retail</i>-nya cepat maka kita membutuhkan orang-orang baru, untuk <i>install the expertise</i>. Misalnya ATM sistemnya baru, kita mau bangun dengan gaya BCA. Untuk kemudian kita cari orang yang sudah berpengalaman. Dulu kita kartu (<i>credit card</i>) belum, karena itu kita cari orang bank yang punya kartu.</p> <p>Nah dari situ saya lihat akan kecenderungan, orang-orang yang di bawah yang bekerja 2- 3 tahun sebelumnya akan melihat wah kesempatan saya diambil orang, mengapa bukan saya.</p> <p>Ya memang, beberapa orang kalau misalnya, kita buka produk baru atau divisi baru sebenarnya kita menginginkan adanya <i>carrier floor</i> dari dalam. Contohnya, untuk <i>bank resource development</i> kita cukup punya <i>critical mass</i> sehingga untuk pengganti <i>branch manager</i> kita tidak merekrut dari luar kita ambil dari bawah. Cuma kalau Anda tanya 2 tahun yang lalu kondisinya seperti itu. Penggantian <i>area middle</i> kita, kita ambil dari bawah.....</p>
<b>TANYA</b>	Jadi kaderisasi sudah ada dengan <i>carrier development</i> .

SUBJEK	PERNYATAAN
<b>JAWAB</b>	Memang kaderisasi dari sisi ideal jauh sekali <i>we still very long way to go</i> kita naik. I think, kalau misalnya kita mulai membangun orang-orang dari bawah, kita senang juga kok <i>thank of people</i> . Karena <i>thanks of people</i> itu menurut kita salah satu cara membuat organisasi dinamis. Dengan <i>thanks of people</i> menaikkan dia ke posisi yang bawah bisa kita naikan .
<b>TANYA</b>	Dan <i>sense of belonging</i> lebih kuat karena dia merasa memiliki.
<b>TANYA</b>	ABN AMRO ini, kalau ngga salah mulai dari tahun 1827 ya, sudah 180 th. Ada tidak pimpinan lokal yang menjadi pimpinan di Belanda sebagai <i>head of country</i> . Sekarang juga kita tidak pesimis bahwa kemampuan SDM Indonesia juga bagus. Soalnya kita melihat banyak teman-teman sudah bekerja di Malaysia, Australia. Jadi maksudnya dari 1827 mungkin ada ngga yang jadi <i>head office</i> .
<b>JAWAB</b>	<p>Sudah pernah ada. Jadi kita sudah melakukan <i>placements</i> seperti beberapa ada di Hongkong dan Australia. Jadi kita sudah untuk placement – placement banyak beberapa yang ada di hongkong, australia.</p> <p>SDM lokal indonesia jadi employee di sana, Singapore juga. Kalau yang di <i>head office</i> ada beberapa cuma dia bukan meniti karier dari sini, kemudian ke <i>regional office</i> atau ke tingkat yang lebih tinggi.</p> <p>Karena pertama, Indonesia sendiri <i>growth</i>-nya tinggi sehingga kemudian kalau <i>growth</i>-nya tinggi, kita kemudian jika menaruh orang luar sayang. Organisasi kita kemarin ada program buat lokal, menempatkan beberapa orang dari kita untuk menjadi suatu transfer a taupun perpindahan karyawanan, pertukaran karyawan dengan negara-negara di region Asia Pasifik, kalau tidak disuruh bener (terpaksa), boss tidak mau melepaskan. Oleh karena kalau dilepas, di sini kosong padahal market lagi penuh. Tapi kemudian mereka dikirim, tapi itu saja seharusnya ada 10 orang lebih, akhirnya cuma 5 orang saja, ke Singapore atau Hongkong. Kalau mereka kembali ke sini sudah mempunyai wawasan internasional.</p> <p>Kalo dilihat dari <i>owner</i>-nya ini orang Belanda, mereka cenderung akan melihat bahwa Indonesia adalah proyek yang bagus, kita ke sana dong. Makanya Indonesia kasian kalau dilihat dari bank-banknya, kan semuanya bank asing, karena melihat potensi ekonomi kita di sini (Indonesia) besar, tapi karena Indonesia tidak mempunyai <i>expertise</i> atau <i>at least</i> tidak punya kapital untuk bisa memulai. Dulu kapital dilakukan secara sembrono, kemudian kita tidak bisa punya bank lagi. (Kadang – kadang saya juga pengen gimana gitu). Memang <i>It's the fact</i>. Tapi apalah artinya saya. Ya sudah jalani aja. Kita bisa menimba ilmu dulu, lalu <i>see what happen</i>. Bisa lebih baik.</p>
<b>TANYA</b>	Kalau ABN AMRO kan ada <i>value</i> atau nilai-nilai kerja sama. Bagaimana menjalankan <i>value-value</i> ABN AMRO di daerah? Kemudian mediana apa? Apakah <i>family gathering</i> ? Apakah <i>training</i> melalui tes?
<b>JAWAB</b>	<p>Pertama kita tes dulu, psikotes untuk melihat teman-teman ini punya nilai-nilai yang sesuai ngga dengan nilai-nilai yang dianut <i>corporate</i> dan ini jadi <i>concern</i> (perhatian).</p> <p>Kalau sudah masuk ABN AMRO memang orang itu ada naik ada turun, lingkungan mempengaruhi, ada yang rusak ada yang membangun, kita tidak bisa menuju orang sesuai dengan <i>track</i>-nya kita gitu.</p> <p>Ya kita punya <i>value of the respect</i> yang standar. Kita punya <i>integrity, team work</i> Ada beberapa program yang sering kita lakukan untuk, juga bisa <i>demonstrate</i> bahwa <i>we have values integrity</i> yang sudah tidak bisa ditawar.</p> <p>Kita disini tu kalau untuk masalah korupsi sudah <i>clean</i>, ya walaupun saya tidak bisa bilang 100% <i>clean</i> ya. Tapi kita <i>take it very serious</i>, contoh waktu itu ada anak masuk menjadi karyawan kita, dia lulusan UI levelnya udah AVP dari suatu bank lokal. <i>Very good performance</i>. Namun setelah 2 bulan ini di sini kita melakukan <i>background screening</i> karena itu diperlukan untuk <i>complain check</i>, kita menemukan bahwa</p>

SUBJEK	PERNYATAAN
	<p>orang ini benar lulus UI, tapi dia memalsukan IP. IP-nya itu harusnya 2, 31 dia tulis 3, 31. Jadi diganti, kemudian kita cek ke universitas, begitu ditemukan bahwa nilai itu palsu, langsung <i>terminate</i> (pecat).</p>
	<p>Di Indonesia, ternyata hal seperti ini banyak. Kita tahun lalu ada 16 kasus pemalsuan ijazah atau IP. Kemudian ada juga yang summit asuransi. Persoalannya Cuma 75.000. Jadi, waktu itu seorang karyawan periksa mata di optik sebesar 5000, slipnya ( periksa mata) tersebut palsu, tidak ada kompromi langsung di-<i>terminate</i>. Alhamdulillah sampai sekarang tidak ada yang gawat.</p> <p><i>Respect</i> untuk penanaman <i>value corporate</i> perlu simbol-simbol atau artefak budaya. Kita bikin <i>respect award</i>. Orang-orang diberikan <i>respect</i> karena proyeknya berhasil baik, <i>respect</i> karena <i>goals customer</i>-nya banyak. Nama acaranya <i>Respect Hero</i>.</p> <p>Esensinya, ABN AMRO me-<i>reward</i> pahlawan-pahlawan atau <i>appreciate</i> orang-orang yang berhasil. Budaya itu bisa dibentuk dengan <i>value</i> yang dilakukan secara ritual, terus menerus.</p> <p>Kemudian masyarakat melihat bahwa bila mau sukses di ABN AMRO kita harus <i>to delight the customers to hard work</i>. Dengan adanya simbol-simbol tersebut kita umumkan di majalah yang menang siapa, kenapa.</p>
<b>TANYA</b>	Jadi, dalam rekrutmen item-item apa saja yang dinilai?
<b>JAWAB</b>	<i>Not to technicaly diaccess</i> ya, yang lebih banyak dinilai adalah potensi, <i>experience</i> , dan <i>ability</i> .
<b>TANYA</b>	Tes IQ, tes <i>personality</i> , dan sebagainya sebenarnya tidak terlalu <i>contribute</i> ya?
<b>JAWAB</b>	Oh, kalau tes <i>personality</i> iya, mungkin yang <i>values</i> kita lihat. Biasanya akan terfilter sendiri dari manajer. Ada <i>user</i> yang akan merekrut. Misalnya saya akan merekrut orang, dari wawancara atau feeling sudah terasa, apakah orang ini punya <i>value</i> yang sama tidak dengan <i>value</i> kita, <i>culture</i> -nya kira-kira bisa masuk ga sama kita. Tapi dalam sisi tes kita tidak terlalu perhatikan walaupun tes tetap jadi ukuran.
<b>TANYA</b>	Himbauwan untuk menghindari daerah tertentu?
<b>JAWAB</b>	Ya, Cuma guyon-guyon aja, jangan ambil dari BATAK
<b>TANYA</b>	Kenapa yah ada rumor begitu? Karena apa? Apa integriti ?
<b>JAWAB</b>	Saya lihat, itu kasusnya banyak pemalsuan ijazah semua. Sebenarnya mereka ngga lulus, tapi mereka mengaku lulus dan kemudian membeli ijazah dan kebanyakan berasal dari Batak.
<b>TANYA</b>	<i>In your own word, what is the core value ini ABN AMRO. In your experince when you're working here what is the core value in ABN AMRO?</i>
<b>JAWAB</b>	Saya lihat di sini <i>respect</i> -nya kadang-kadang agak terlalu berlebihan dalam hal musyawarah dan mufakat (berasal dari Belanda) untuk mengambil keputusan, <i>they need consensus</i> . Jadi itu <i>culture</i> yang kita lihat, sebelum di sini saya di <i>consulting</i> , Anderson, Ernest and Young yang memiliki <i>culture American style</i> , Anderson , murni <i>entrepreneur style</i> , jadi yang penting <i>oke lets go for it</i> . Kita belum siap pun tidak penting, pokoknya berani saja.



SUBJEK	PERNYATAAN
	<p>Ernest and Young , lebih <i>corporate type</i> tapi lebih <i>prudent</i>. <i>We do this structurally</i>, tapi kemudian <i>prudent</i>, dan tidak agresif.</p> <p>House Price of Cowpers, <i>New York style</i>, jika tidak berhasil mencapai target, <i>they decided "bang-bang"</i>, ya "<i>American Style</i>".</p> <p>Banyak dikembangkan <i>more or less, we can understand the culture</i>.</p> <p>ABN AMRO lebih seperti Ernest and Young. Jadi lebih struktur, ambil keputusan tidak bisa terlalu cepat. Beda dengan city bank, city bank seperti House Power of Cowper, <i>it is a NY Style</i>, mereka <i>very...bang-bang ....ya....menjadi</i> suatu konsekuensi juga.</p>
<p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p> <p><b>TANYA</b></p> <p><b>JAWAB</b></p>	<p>Kita di sini mengalami respect yang berlebihan, <i>of course</i> tapi lebih permisif dalam hal sanksi, <i>cause if you don't reach a target, but I know you're trying hard is ok</i>. Kalau di city bank harus <i>escape</i> (ke luar). Walaupun tidak semuanya begitu juga, tapi <i>as a general assumption</i> dari apa yang dilihat di ABN AMRO beda dengan di City Bank maupun di HSBC.</p> <p>Jadi konsensus tadi terus kaitannya bagaimana konsensus pengambilan keputusan <i>you take a little bit longer, sometimes</i> kalau orang-orang tidak terlalu banyak yang setuju ya sudah kita tunda dulu, kumpul aja dulu, kemudian cari jalan atau <i>partly the implement</i>.</p> <p>Kalau di City Bank, jika <i>my little head today</i> bilang <i>something</i>, maka <i>you will do it what does his say. I don't care what you think</i> kalau <i>you don't like it, you please go out</i>.</p> <p>Jadi ketika kita membicarakan tentang <i>culture</i> dan <i>value</i>, <i>it is not right or wrong, it is fit or not fit, if you fit</i> ya. Pilihan kemudian menjadi personal. <i>This is a challenge</i> yang ada di sini, saya bisa <i>appreciate</i>, lebih <i>cope</i>.</p> <p>Jefferson lebih <i>connectivisme</i>, lebih konsensus, harmonis begitu. I would say a, harmoninya lebih dibandingkan dengan bank asing lain.</p> <p>Jadi banyak orang juga yang kalau pindah, dari sini (ABN AMRO), misalnya ke HSBC, mereka pasti bilang bahwa <i>there is no sense environment</i> (apa ya), sama seperti dulu ketika di Anderson tidak ada lingkungan yang sifat nya seperti di Anderson. Di ABN AMRO lebih atau <i>very colliagets between us, very closely</i>.</p> <p><i>Personalize</i> mungkin kalau Anda ke kantor Juanda lebih gila lagi. Kantor Juanda itu kan kantor operasional kita yang utama. Di sana lebih gayeng istilahnya, kelihatan <i>link-link</i>-nya. Kalau di sini kita dibatasi <i>curtain-curtain</i> gitu, jadi agak ketutup tapi sebenarnya tidak juga. Oleh karena itu, ada beberapa orang juga yang tidak bisa pindah dari sini, karena mereka merasa <i>comfortable</i> dengan situasinya.</p> <p>Kalau karyawan yang paling lama di sini berapa tahun ?</p> <p>Yang barusan kemaren : 32 tahun</p> <p>Dapat pesangon sampai berapa banyak ?</p> <p>Dari pada pensiun di sini, lebih baik mereka ambil pensiun dini, mereka lebih <i>enjoy</i>, karena, misalnya umur sekarang 53 tahun, pensiun umur 55, selama rentang tersebut gajinya 2 th sudah bertambah. Pada masa pensiun dini, gaji pokok selama 2 th itu pasti sudah kebayar ditambah dengan uang pensiunan.</p> <p><i>Why am I working so long?</i></p>

SUBJEK	PERNYATAAN
	<p>Pensiun 55, tapi di sini <i>growing average use of service</i> kita cuma 4,3 th, karena real bisnis yang kita bangun, kita harus dapat orang baru. Pertama, kita juga dalam 5 th atau 4 th belakangan ini kita juga dalam peremajaan.</p> <p>Kita berikan <i>golden shake hand</i> kepada banyak orang, <i>happy-happy</i> juga. Sudah umur 40 atau 45 bisa buka toko. They are happy . Kita happy juga bisa memasukan orang-orang yang muda.</p>

Universitas Terbuka

**KUESIONER**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
dalam MENYIKAPI KERAGAMAN BUDAYA TENAGA KERJA pada  
PERUSAHAAN MULTINASIONAL di INDONESIA**

Universitas Terbuka

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
2007**

## Kata Pengantar

Dalam rangka pengumpulan data penelitian mengenai "Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Menyikapi *Keragaman Budaya* Tenaga Kerja pada Perusahaan Multinasional di Indonesia", kami mohon kesediaan Anda untuk mengisi kuesioner terlampir sesuai petunjuk yang telah diberikan. Hasil penelitian akan digunakan sebagai studi kasus untuk memperkaya materi mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Dengan demikian, mahasiswa akan memperoleh manfaat lebih dengan melihat terapan berbagai prinsip manajemen dalam kasus nyata.

Informasi yang Anda berikan, kami jamin kerahasiaan sepenuhnya dan akan digunakan hanya untuk tujuan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen di Indonesia. Oleh karena itu, kami mohon Anda dapat memberikan jawaban seadanya sesuai keadaan di kantor Anda dan setulusnya demi memperbaiki dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia.

Apabila Anda telah mengisi kuesioner ini dengan lengkap, mohon kesediaan Anda untuk mengirimkannya kepada kami dalam waktu yang tidak terlalu lama, ke alamat:

TIM PENELITI  
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS TERBUKA  
Jl. Cabe Raya, Ciputat, Tangerang 15418

Atas perhatian dan kerja sama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Jakarta, Agustus 2007

Ttd

Tim Peneliti:

Zainur Hidayah  
Santi Dewiki  
Suciati

## I. IDENTITAS RESPONDEN

1. NIK .....
2. Tempat/Tanggal Lahir .....
3. Nama perusahaan/Organisasi *Alfa Alfa* .....
4. Unit *Credit acceptance* .....
5. Jabatan/posisi dalam organisasi *Senior officer* .....
6. Asal
  1. Negara *Indonesia* .....
  2. Propinsi *Jabar* .....
  3. Kota *Jakarta* .....

## II. IDENTITAS PIMPINAN PERUSAHAAN, PIMPINAN UNIT KERJA dan PIMPINAN BAGIAN

7. Asal pimpinan perusahaan Anda
  1. Negara *Indonesia* .....
  2. Propinsi *Jakarta* .....
8. Asal pimpinan unit kerja Anda
  1. Negara *Indonesia* .....
  2. Propinsi *Jabar* .....

Kriteria penilaian:

- ❶: "Tidak relevan"      ❷: "Sangat tidak setuju"      ❸: "Tidak setuju"      ❹: "Setuju"  
 ❺: "Sangat setuju"

**Petunjuk Pengisian**

Beri tanda silang (X) pada pilihan yang tersedia, pernyataan tidak relevan memberi indikasi bahwa pernyataan tersebut tidak sesuai dengan posisi jabatan atau pekerjaan Anda.

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Tidak relevan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
<b>A</b>	<b>Waktu</b>					
1	Menurut Anda, Anda merupakan orang yang menghargai waktu				X	✓
2	Anda mulai bekerja sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan				X	
3	Bila Anda datang terlambat atau berhalangan bekerja, Anda akan menginformasikan hal ini kepada atasan langsung Anda				X	
4	Anda setuju bila perusahaan akan memberi sanksi atau peringatan				X	

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Tidak relevan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
	bagi karyawan yang datang terlambat.					
5	Anda setuju bila perusahaan akan memberi sanksi atau peringatan bagi karyawan yang memperpanjang waktu istirahat				X	
6	Datang terlambat mengganggu dan mengurangi produktivitas diri dan perusahaan.				X	
7	Dalam upaya mencapai target kerja perusahaan, Anda bersedia bekerja over time atau bekerja di rumah.				X	
<b>B</b>	<b>Kerja sama</b>					
1	Hasil kerja Anda ditentukan juga oleh hasil kerja rekan kerja Anda.				X	
2	Dalam bekerja permasalahan yang terjadi pada rekan kerja Anda juga menjadi permasalahan Anda.				X	
3	Bila Anda ditugaskan dalam suatu tim kerja, Anda lebih suka bekerja dengan tim yang berasal dari daerah yang sama.				X	
4	Bila Anda ditugaskan dalam suatu tim kerja, Anda lebih suka bekerja dengan tim yang memiliki tujuan yang sama.				X	
5	Bila Anda boleh memilih, Anda memilih ketua tim berdasarkan kesamaan latar belakang dan sikap yang sama dengan Anda.				X	
6	Ketua tim ditentukan oleh pimpinan perusahaan.				X	
7	Anggota tim kerja ditentukan berdasarkan kemampuan dan tujuan.				X	
8	Anggota tim kerja ditentukan berdasarkan kesamaan sikap dan kepribadian.				X	
9	Di kantor sering terjadi konflik antar rekan sekerja.				X	
10	Konflik dengan rekan kerja merupakan hal yang biasa.				X	
11	Konflik yang terjadi seringkali tidak					

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Tidak relevan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
	terkait dengan permasalahan kerja.				X	
12	Konflik terjadi karena ada perbedaan sikap dan budaya.				X	
13	Peraturan dan kebijakan yang berjalan dapat mencegah terjadinya konflik.				X	
<b>C</b>	<b>Kualitas Kerja</b>					
1	Anda memahami tugas dan tanggung jawab Anda dalam bekerja.				X	
2	Perusahaan /Manajemen telah memberikan petunjuk / arahan terkait dengan tugas dan tanggung jawab kepada setiap karyawan.				X	
3	Perusahaan /Manajemen telah memberikan pelatihan terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada setiap karyawan.				X	
4	Perusahaan telah menyediakan peralatan yang memadai dalam mencapai target kerja yang ditetapkan.				X	
5	Kualitas kerja Perusahaan mencerminkan kualitas kerja Anda.				X	
6	Kesalahan bekerja merupakan tanggung jawab Anda				X	
<b>D</b>	<b>Komunikasi</b>					
1	Serikat pekerja merupakan bagian dari sistem perusahaan.			X		
2	Serikat pekerja menjadi sarana komunikasi dan sosialisasi peraturan dan kebijakan antara pekerja dan manajemen.			X		
3	Dalam perusahaan di samping adanya serikat pekerja juga perlu ada kelompok-kelompok pekerja berdasarkan etnik (suku).			X		
4	Anda ingin menjadi Anggota serikat pekerja.			X		
5	Anda ingin menjadi bagian					

NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Tidak relevan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
	kelompok etnis tertentu.			X		
6	Kelompok etnis dapat meningkatkan konflik antar karyawan atau golongan .			<del>X</del>	X	
7	Menjadi anggota kelompok etnis memberikan perasaan aman.			X		
8	Menjadi anggota kelompok etnis meningkatkan produktivitas kerja.			X		
9	Karyawan telah mengetahui rencana dan target kerja per tahun.				X	
10	Karyawan telah mengetahui peraturan dan kebijakan yang diberlakukan perusahaan.				X	
11	Sosialisasi kebijakan, peraturan dan tujuan serta target yang dijalankan perusahaan dapat menggapai seluruh karyawan.				X	
12	Komunikasi kerja antar level pimpinan berjalan lancar.			X		
13	Komunikasi kerja antarpimpinan langsung dan stafnya berjalan lancar.				X	
<b>E</b>	<b>BELAJAR/PELATIHAN</b>					
1	Perusahaan mewajibkan setiap karyawan mengikuti program orientasi karyawan atau pegawai.				X	
2	Orientasi bertujuan untuk menyelaraskan budaya seluruh karyawan sesuai dengan budaya organisasi.				X	
3	Perusahaan telah memiliki kriteria kompetensi untuk setiap jenis dan jenjang jabatan pekerjaan.				X	
4	Karyawan yang direkrut perusahaan telah mengetahui jenjang karir dan kompetensi jenjang jabatan.				X	
5	Untuk menunjang pekerjaan, perusahaan menyediakan program pelatihan yang jelas.				X	
6	Perusahaan memiliki proses seleksi					



NO	PERNYATAAN	1	2	3	4	5
		Tidak relevan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
	yang jelas dalam pemilihan karyawan yang mengikuti pelatihan.					
7	Tidak ada sikap membeda-bedakan asal karyawan dalam proses seleksi peserta pelatihan dan jabatan.				X	
8	Karyawan diberi kesempatan untuk melakukan perbaikan atau memberikan saran masukan bagi perusahaan.				X	
<b>F</b>	<b>Beban kerja</b>					
1	Beban pekerjaan yang dihadapi sekarang terlalu banyak dan bertubi-tubi.				X	
2	Pola kerja perusahaan saat ini sudah sistematis.				X	
3	Terdapat prosedur dan standar kerja yang jelas.				X	
4	Peraturan dan kebijakan perusahaan mudah dipahami dan dijalankan.				X	
5	Pekerjaan Anda saat ini sangat menyenangkan .				X	
<b>G</b>	<b>PROSPEK KERJA</b>					
1	Perusahaan memberi kesempatan pada setiap karyawan untuk mencapai jenjang jabatan tertinggi.				X	
2	Perusahaan telah menerapkan sistem penghargaan dan sanksi secara bijaksana dan adil pada setiap karyawan.				X	
3	Perusahaan telah memperlakukan karyawan lebih baik daripada perusahaan lain.				X	

## WAWANCARA ABN AMRO

- Bagaimana pandangan ABN –Amro terhadap adanya keragaman budaya yang terdapat pada perusahaan multinasional seperti ABN-Amro sendiri.
- Bagaimana ABN-Amro mengelola keragaman budaya karyawan baik yang berasal dari berbagai suku di Indonesia ataupun dari berbagai negara sehingga karyawan menjadi produktif dan inovatif.
- Bagaimana pengalaman ABN-Amro menanamkan budaya organisasi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan seperti integritas, saling menghormati, kerjasama dan profesionalisme pada karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda-beda. Apa kendalanya.
- Apakah di ABN-Amro sering atau pernah terjadi konflik sebagai akibat adanya perbedaan budaya karyawan dan bagaimana mengatasinya.
- Bagaimana ABN-Amro mensosialisasikan kebijakan yang diambil pada karyawan dan bagaimana peran karyawan dalam menentukan kebijakan tersebut. Saluran komunikasi seperti apa yang digunakan karyawan menyampaikan permasalahan dan pendapatnya. Apa kendalanya
- Terkait keragaman budaya, apakah terdapat perbedaan kebijakan antar ABN-Amro Indonesia dengan ABN-Amro di Negara lain dalam hal:
  - Rekrutmen Pegawai;
  - Kaderisasi kepemimpinan dan tahapan pengembangan diri karyawan;
  - Aspek-aspek dalam penilaian kinerja.
  - Sistem Renumurasi;

TERIMA KASIH