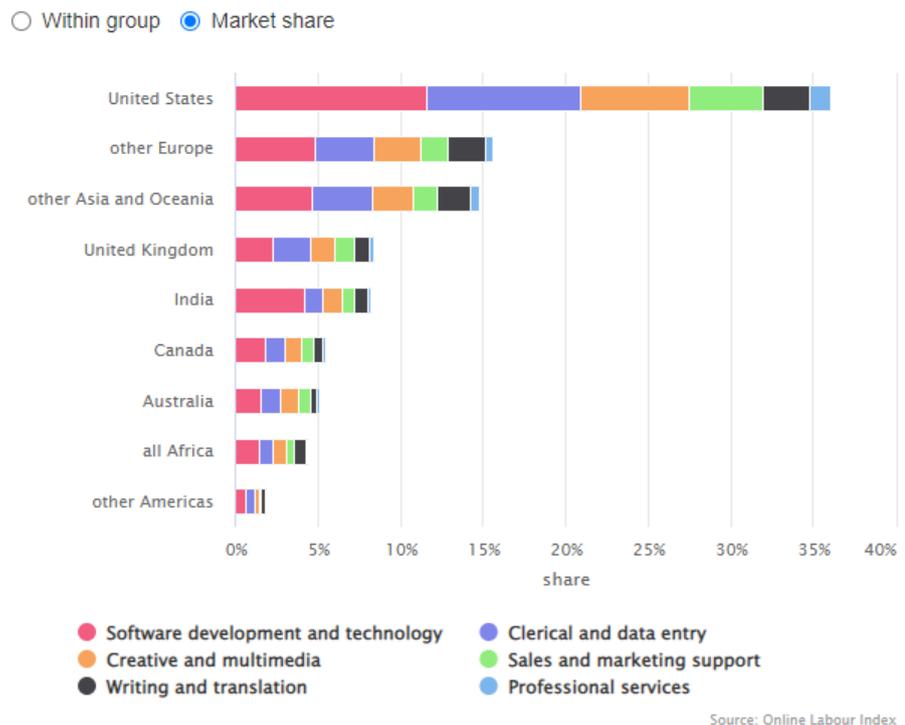


BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebelum memasuki pembahasan tentang budaya korporasi internasional, penulis mencoba menemukan alasan mengapa sebuah perusahaan atau korporasi internasional menjadi penting dibahas di dalam hubungan internasional. Melihat tatanan dunia saat ini, negara tidak lagi menjadi satu-satunya objek yang melakukan aktivitas politik, ekonomi, dan sebagainya. Emanuel Copilas (Copilas, 2010) mengutip pernyataan dari peneliti asal Inggris, Susan Strange bahwa di masa kini, pasar (*market*) memiliki kekuatan pengambilan keputusan yang superior dibandingkan negara sejak kehadiran American New Deal dan pasca Perang Dunia II. Dua faktor ini kemudian menimbulkan masalah-masalah fundamental yang sulit diatasi hanya oleh negara meliputi: *monetary stability*, *civil violence*, *juridicial efficiency*, dan *social assistance*. Selain itu, ia mengungkapkan bahwa kehadiran perusahaan multinasional turut mengurangi posisi sentral negara dari banyak hal, seperti peran negara yang mulai berkurang di dalam industri jasa dan komersial, inovasi teknologi, serta aktivitas perusahaan multinasional yang lebih tinggi daripada organisasi negara (*intergovernmental organizations*) dalam membangun perekonomian dan sosial negara-negara dunia ketiga.

Contoh nyata dari perusahaan multinasional yang saat ini memberikan kontribusi terhadap pembangunan ekonomi negara maju dan berkembang yaitu hadirnya perusahaan-perusahaan multinasional yang menyediakan wadah bagi masyarakat untuk dapat melakukan pekerjaan secara jarak jauh dan mereka memperoleh bayaran untuk setiap proyek yang dikerjakan. Berikut ini data Online Labour Index yang menerangkan tentang negara asal perusahaan dalam menyediakan lapangan pekerjaan jarak jauh beserta dengan pemetaan konsentrasi pekerjaannya di seluruh dunia sejak tahun 2016 hingga 2022:



Sumber: (Oxford Internet Institute, 2022)

Jenis-jenis pekerjaan yang dapat dilakukan dari jarak jauh antara lain yaitu bidang pekerjaan pengembangan *software* dan teknologi, multimedia dan jasa kreatif, jasa tulis dan penerjemahan, *data entry*, *sales and marketing support*, dan layanan profesional lainnya. Berdasarkan data di atas, negara dengan pemberi kesempatan kerja jarak jauh terbanyak adalah Amerika Serikat, didominasi dengan lapangan pekerjaan di bidang pengembangan teknologi.

Karena alasan di atas dan pengalaman penulis peroleh melalui *remote internship*, penulis terinspirasi untuk membahas penelitian tentang perusahaan multinasional dalam hubungan internasional. Buah pemikiran penelitian tentang budaya korporasi global datang dari trend *remote working* selama dunia masuk ke dalam pandemi covid-19. Ketika seluruh negara menghadapi situasi ini, perusahaan-perusahaan mulai meningkatkan sistem kerja jarak jauh dan hal itu juga termasuk ke dalam perekrutan pekerjaanya. Dalam kesempatan

Christian Ferdinand Runtulalo, 2023

BUDAYA KORPORASI GLOBAL DAN TINGKAT KOMPETENSI LINTAS BUDAYA PEKERJA (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN OIGETIT FAKE NEWS FILTER 2021) 2

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, S1 Hubungan Internasional
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

kali ini, sistem kerja jarak jauh tidak hanya berbicara soal mengerjakan suatu tugas di luar kantor yang seharusnya, tetapi juga tentang kesempatan bekerja yang luas bagi masyarakat global. Data dari Mckinsey Global Institute dalam artikel *What's Next for Remote Work: An Analysis of 2,000 Tasks, 800 Jobs, and Nine Countries* (McKinsey & Company, 2020) menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja jarak jauh sangat baik diterapkan pada negara-negara maju dibandingkan dengan negara-negara berkembang karena di negara berkembang, lapangan pekerjaan yang tersedia didominasi oleh lapangan pekerjaan yang membutuhkan tenaga fisik dan dilakukan secara manual seperti pertanian dan manufaktur. Adapun jenis pekerjaan di negara maju seperti Amerika Serikat didominasi oleh lapangan pekerjaan yang dapat dilakukan secara *fully remote* atau *partially remote*.

Tren sistem kerja jarak jauh semakin membuka kesempatan bagi perusahaan multinasional untuk menciptakan tipe perusahaan dengan diversitas tinggi dan hal ini memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Sebuah perusahaan yang memiliki lingkungan kerja yang kaya akan diversitas mampu memperoleh profit yang lebih tinggi (sekitar 25-36 persen) daripada perusahaan dengan diversitas yang rendah karena hal tersebut memberikan skill, pengalaman, kreatifitas, dan inovasi yang luas (Reiners, 2022). Hal baik lainnya yang dapat diperoleh sebuah perusahaan terhadap hal ini adalah peroleh reputasi baik karena memperbolehkan orang-orang dari berbagai latar belakang bekerja.

Senada dengan bukti yang dipaparkan di paragraf sebelumnya, studi dari Boston Consulting Group juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan skor diversitas yang tinggi (*companies with above-average diversity scores*) memberikan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan dengan skor diversitas rendah (*companies with below-average diversity scores*). Berkaitan dengan tingkat diversitas sebuah perusahaan, menurut laporan Hays Asia Diversity and Inclusion tahun 2018, perusahaan dengan diversitas tinggi akan memperoleh keuntungan, di mana tiga

keuntungan teratasnya (*top three benefits*) adalah terciptanya budaya perusahaan dan kepemimpinan yang lebih baik, dan inovasi yang lebih baik.

Berkaitan dengan hal ini, penulis memperoleh kesempatan untuk dapat melakukan magang di sebuah perusahaan multinasional Oigetit Fake News Filter, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak di bidang teknologi. Perusahaan ini mengembangkan sebuah kecerdasan buatan untuk mengukur reliabilitas berita-berita yang berada di internet. Pengalaman inilah yang menjadi inspirasi bagi penulis untuk melakukan penelitian dengan topik besarnya tentang budaya perusahaan global dan kompetensi lintas budaya. Magang dilakukan dengan sistem *remote internship* dari bulan April hingga Juni 2021. Pada saat melakukan magang di perusahaan ini, pekerjanya berasal dari berbagai negara dan didominasi oleh kaum muda. Di dalam perusahaan ini, para pekerja dibagi ke dalam kelompok berdasarkan negara asalnya, tetapi beberapa pekerja masuk ke dalam kelompok yang bukan negaranya.

Terdapat dua pertemuan ketika bekerja di perusahaan ini: pertama, pertemuan besar, di mana seluruh pekerja dari berbagai negara bertemu dalam satu waktu. Dalam pertemuan besar, hal-hal yang dibahas di dalam pertemuan ini adalah pencapaian-pencapaian tiap tim per minggu, penekanan nilai-nilai fundamental perusahaan, dan juga sebagai sarana bagi kepala perusahaan untuk mengenal para pekerjanya. Kedua yaitu pertemuan kecil, di mana pertemuan ini dilakukan oleh kelompok kerja yang di dalamnya membahas evaluasi kerja tim tiap minggunya.

Selagi melakukan magang di sana, hampir tidak terlihat gesekan-gesekan antar budaya yang menciptakan konflik. Namun yang dirasakan oleh penulis (penulis tergabung dalam tim Indonesia), penulis dan beberapa rekan kerja di tim ini cukup sulit berkomunikasi dalam bahasa Inggris. Jadi meskipun tim semuanya beranggotakan orang Indonesia, komunikasi yang terjalin di antara kami tidak begitu lancar karena kebanyakan dari kami kurang mahir dalam berbahasa Inggris.

Observasi langsung yang dilakukan oleh penulis pada saat itu sangat terbatas, di mana penulis hanya bisa hadir di dalam pertemuan besar dan pertemuan kecil (hadir dalam pertemuan tim Indonesia saja). Di lain sisi, kepala perusahaan mencoba mendorong setiap kelompok agar memiliki semangat kompetisi. Dengan kata lain, suatu kelompok negara tidak bekerja sama dengan kelompok negara lain, tetapi diperbolehkan untuk belajar dari kelompok lain. Melalui pengalaman magang yang singkat ini, penulis ingin meneliti para pekerja (intern) yang ada di sana dan berusaha mencoba mengumpulkan data-data yang dapat menjelaskan tingkat kompetensi lintas budaya mereka. Namun, penulis juga mencoba untuk melihat literatur-literatur yang dapat menjelaskan atau memberikan gambaran terkait topik pembahasan budaya korporasi global dan kompetensi lintas budaya.

Berkaitan dengan pengalaman ini, penulis tertarik untuk membahas fenomena ini ke dalam konteks hubungan internasional. Penulis akan melakukan penelitian terhadap fenomena ini dengan berfokus kepada individu-individu yang ada di dalamnya dan juga perusahaan Oigetit secara menyeluruh. Sebelum memasuki penelitian lebih lanjut, penulis perlu melihat penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik pembahasan. Dengan melakukan proses ini, penulis dapat melihat dan menentukan posisi: apakah sama atau berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya dan bagaimana tulisan ini akhirnya dapat memberikan kontribusi dalam hubungan internasional.

Pertama penelitian oleh Jeanette Brett tentang dua etnis berbeda yang bekerja dalam satu perusahaan. Dalam tulisan Jeanette Brett (Brett, 2017, hal. 4), perbedaan budaya dapat terlihat jelas ketika beberapa budaya lebih ekstrim daripada budaya-budaya lainnya. Ketika orang-orang dari berbagai macam latar belakang budaya saling berinteraksi, dan sengaja atau tidak sengaja mengganggu pencapaian salah satu pihak, maka konflik dapat terjadi. Pernyataan yang dituliskan oleh Jeanette cukup logis karena dalam artikel lain memiliki contoh nyata yaitu etnis Malaysia (*Malay*) dengan etnis Cina (*Chinese*) memiliki nilai yang berbeda ketika bekerja di suatu perusahaan.

Kedua, Noremi Shaari menjelaskan bahwa *diverse workforce* dan tempat kerja yang inklusif dapat meningkatkan profesionalitas, kemampuan pemecahan masalah, dan kemampuan berpikir kritis para karyawan di sebuah perusahaan (Noremi Shaari, 2020). Latar tempat yang diteliti dalam tulisan ini yaitu di Malaysia. Sebagai negara dengan tingkat diversitas yang tinggi, tentunya perusahaan-perusahaan di Malaysia akan menghadapi berbagai tantangan yang bersangkutan dengan keberagaman.

Pertama, Malaysia termasuk ke dalam negara yang memberikan penekanan pada pemeluk agama atau kepercayaan bagi masyarakatnya, sehingga hal ini pastinya akan mempengaruhi situasi kerja dalam perusahaan. Misalnya beberapa orang yang mewajibkan dirinya untuk memakai niqab. Orang-orang yang termasuk dalam golongan ini rentan mendapat diskriminasi di dalam perusahaan karena banyaknya orang yang telah mengasosiasikan niqab dengan terorisme. Kedua, ada rentan terjadi diskriminasi akibat *gender* dan gaya hidup yang dipilih oleh karyawan. Ketiga, terdapat kesulitan yang akan ditemukan perusahaan untuk membuat karyawannya bersatu akibat perbedaan budaya. Tiap suku di negara Malaysia memiliki motif-motif tersendiri yang mendorongnya untuk bekerja. Keempat, orang-orang yang memiliki keterbatasan fisik dan mental berada dalam posisi yang tidak menguntungkan di negara ini. Kelima, kesetaraan *gender* yang masih kurang di Malaysia yang ditandakan dengan jumlah wanita masih lebih sedikit daripada pria dalam *board of director*. Keenam, kesulitan membangun kerjasama tim akibat adanya *generation gap*. Dan ketujuh, semua faktor di atas dapat mengakibatkan komunikasi yang tidak efektif sehingga banyak merugikan dapat terjadi akibat hal ini.

Dengan menyadari segala tantangan diversitas tersebut, maka perusahaan-perusahaan di Malaysia mendapatkan rekomendasi berupa langkah-langkah yang harus dilakukan agar diversitas membawa keuntungan bagi perusahaan. Pertama, yaitu perusahaan menentukan kebijakan yang dapat memberikan pemerataan kesempatan bagi karyawannya untuk bekerja dan berkarir. Kedua, perusahaan perlu mengadakan pelatihan dan pendidikan

terkait nilai-nilai diversitas. Ketiga, melakukan *culure empowerment*. Dan yang keempat, menyadari betapa pentingnya peran manajer dan pihak-pihak di atas sebagai peran yang mengembangkan dan memelihara hubungan kerja di antara para karyawan.

Masih dalam pembahasan *diverse workforce*, Ephraim Okoro (Okoro, 2012), mencoba melihat dari sisi lain yaitu bagaimana perusahaan, secara spesifik yaitu perusahaan di tingkat global yang representasikan oleh orang-orang pada tingkat manajerial global bertindak. Ephraim berpendapat bahwa perusahaan saat ini sudah terhubung secara global, maka pemimpin perusahaan harus membekali para manajernya dengan pengetahuan-pengetahuan lintas budaya agar dapat menghasilkan performa kerja yang baik. Berdasarkan tulisan ini, agar perusahaan dapat berjalan di tingkat global, perusahaan-perusahaan di level ini berlomba-lomba untuk mempekerjakan orang-orang dengan kemampuan berbahasa (*multilingual people*) dan mengadakan kelas-kelas kebudayaan dalam perusahaan. Dengan langkah ini, perusahaan dapat lebih memahami konteks-konteks kebudayaan yang menjadi sasaran ekspansinya. Pemahaman tentang budaya dan bahasa menjadi salah satu unsur keberhasilan dalam menjalankan bisnis di tingkat global. Dengan memahami konteks kebudayaan, maka proses negosiasi bisnis dapat menghindari partner bisnis dari tersinggung yang tidak disengaja (*unintentionally offending*).

Dalam tulisan ini, sikap apresiasi dan pemahaman yang baik terhadap konteks budaya memberikan sinyal yang konsisten bahwa kedua sikap tersebut membuat manajer-manajer di internasional dapat bekerja dengan baik dan efisien. Perlu diketahui bahwa setiap negara memiliki sistem bisnis yang berbeda-beda. Perbedaan sistem bisnis inilah yang menjadi tantangan bagi setiap manajer di tingkat internasional. Dengan dua hal di atas, manajer-manajer di tingkat ini dapat mengenali dan memahami dengan baik metodologi bisnis yang digunakan oleh negara terkait. Di satu sisi, penemuan-penemuan di lapangan menunjukkan bahwa banyak perusahaan, dalam hal ini direpresentasikan oleh manajer perusahaan tersebut, gagal mengenali sistem dan metodologi bisnis negara tujuan ekspansinya.

Selain memahami sistem dan metodologi bisnis negara tujuan ekspansi, pemahaman budaya juga dipakai oleh para manajer untuk mempersiapkan diri menuju meja negosiasi. Negosiasi bisnis yang terjadi lintas budaya memerlukan pemahaman lintas budaya untuk dapat memposisikan diri dengan baik dalam suatu hal yang kompleks dan pada akhirnya dapat beradaptasi dengan proses-proses nasional, akulturasi, dan pola-pola budaya lainnya.

Ketika akhirnya sebuah perusahaan sudah membuka cabang di negara lain, maka kompetensi lintas budaya tidak hanya dimiliki oleh manajer internasional saja, tetapi juga harus dimiliki oleh manajer-manajer di tingkat domestik. Hal ini diperlukan untuk menghindari miskomunikasi dan minterpretasi dalam kerja. Komponen-komponen inilah yang akhirnya mensukseskan bisnis perusahaan di negara tujuan bisnisnya.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Okoro, Yeo dan Pang dalam penelitiannya juga mengkonfirmasi bahwa memiliki wawasan budaya yang luas turut berkontribusi dalam kelancaran bisnis perusahaan yang bergerak di level global. Namun kali ini, penelitian Yeo dan Pang dilakukan di sebuah perusahaan global di Singapura. Mereka berargumen bahwa orang-orang di Singapura yang bekerja di bidang tersebut harus memiliki wawasan multikultur agar mereka dapat berkomunikasi dengan efektif dengan berbagai pihak dari latar belakang budaya yang berbeda (Su lin YEO, 2017). Dalam penelitian ini, Yeo dan Pang menggunakan tujuh dimensi perspektif komunikasi yang dikemukakan oleh Gudykunst. Konsep tersebut untuk menjelaskan bahwasanya budaya memiliki pengaruh dalam komunikasi baik dalam budaya yang individualistik maupun yang bentuknya kolektivistis. Tujuh dimensi itu antara lain: *self-disclosure*, yang berbicara tentang seberapa transparan seseorang terhadap orang lain; *uncertainty*, berbicara tentang apa yang akan dilakukan seseorang ketika merasa tidak pasti dalam suatu hal; ketiga tentang aturan komunikasi di antara *in-group* dan *out-group*; *face-negotiation*, yang berbicara tentang bagaimana seseorang menunjukkan rasa hormatnya dengan budaya lain; kelima tentang adanya kesempatan berbicara dalam sebuah tim; keenam tentang bagaimana caranya membujuk dalam suatu

konteks budaya; dan ketujuh yaitu tentang bagaimana mengelola konflik (*management conflict*).

Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai dua puluh profesional di bidang *public relations* yang berasal dari berbagai institusi. Rata-rata para informan memberikan jawaban yang atas pertanyaan pertama dalam penelitian ini tentang bagaimana peran budaya dalam dunia *public relations*. Jawabannya mengantarkan kita pada kesimpulan bahwa orang-orang yang bekerja di bidang ini sangat memperhatikan elemen budaya, terutama ketika datang masanya untuk melakukan negosiasi dengan para klien dari luar Singapura, terutama klien-klien yang berasal dari Asia Pasifik. Mereka menghabiskan waktu yang relatif lama untuk merancang presentasi yang tepat untuk menghindari para partner bisnis tersinggung. Kemudian juga mereka dihadapkan dengan kesulitan manakala partner bisnisnya memiliki kekurangan dalam kemampuan berbahasa Inggris. Dan pada pertanyaan yang kedua, diketahui bahwa secara umum Singapura masuk ke dalam kategori negara dengan budaya yang kolektif (lima dari tujuh dimensi yang diuji mengindikasikan bahwa Singapura cenderung kolektif). Namun demikian, Yeo dan Pang menutup penelitian ini dengan memberikan pernyataan bahwa Singapura merupakan negara yang memperlihatkan keberagaman budaya yang telah tercampur atau istilah lainnya sebagai *multicultural cosmopolitan*. Hal tersebut bermakna bahwa Singapura memiliki kemajuan seperti negara-negara Barat, tetapi di satu sisi mempertahankan nilai-nilainya sebagai bagian dari Asia.

Budaya memang menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dinamika seseorang di lingkungan kerja global maupun perusahaan yang menggerakkan bisnisnya di tingkat global. Selain Yeo dan Pang, Scharrer juga sependapat dengan pernyataan di atas bahwa etnisitas (merupakan salah satu bagian dari aspek budaya) berdampak pada bagaimana individu bekerja di sebuah perusahaan. Untuk menjelaskan hal ini, Scharrer meneliti dua dari beberapa etnis yang bekerja di sebuah perusahaan internasional dan membandingkan kedua etnis tersebut (Scharrer, 2018). Scharrer

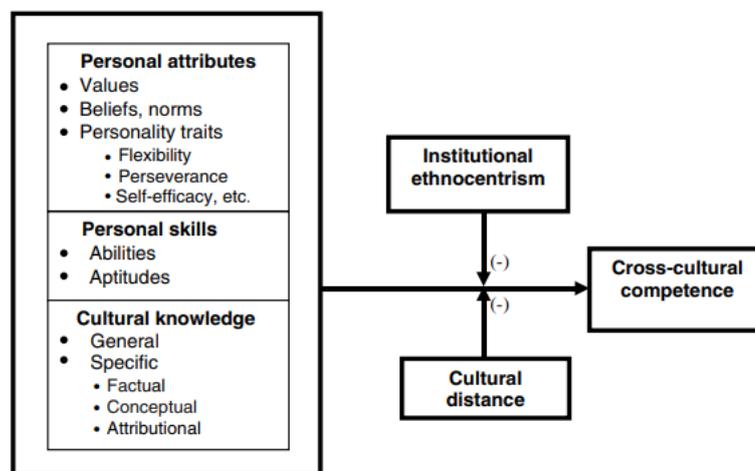
membandingkan bagaimana karyawan dengan berbeda etnis atau kebangsaan (*germanic countries* yaitu Jerman dan Austria dibandingkan dengan Cina) dan menemukan bahwa etnisitas mempengaruhi seseorang dalam menuruti atau menanggapi aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari sisi karyawan yang berasal dari Jerman dan Austria merupakan bagian dari konteks budaya individualistik atau siapapun yang telah dididik dalam sistem budaya Barat. Mereka yang termasuk dalam golongan ini memiliki pandangan bahwa aturan-aturan yang dibuat oleh perusahaan merupakan sebuah alat komunikasi dan panduan kerja yang baku. Dengan perspektif seperti ini, maka mereka menganggap bahwa aturan tersebut sifatnya mengikat dan wajib dituruti oleh semua karyawan. Sedangkan dari sisi karyawan yang beretnis Cina, mereka adalah orang-orang yang termasuk dalam konteks budaya kolektif. Mereka memandang aturan yang ditetapkan oleh perusahaan sebagai sesuatu yang sangat membatasi mereka dalam bekerja di perusahaan. Karena cara pandangnya seperti ini, karyawan-karyawan Cina cenderung tidak *comply* terhadap aturan yang telah ditetapkan, justru mereka akan menggunakan cara mereka sendiri untuk melakukan pekerjaannya. Di samping itu, mereka juga menerapkan *guanxi orientation*, yaitu mereka bekerja dengan berorientasi pada *social networks* dan *peer networks*.

Kenyataan ini berbanding lurus dengan jejak historis dari kedua konteks budayanya. Pada negara-negara Barat, mereka terbiasa hidup dalam aturan atau hukum baku. Sedangkan di Cina, sistem sosial atau sistem kerja yang telah lama ada dan berjalan hingga sekarang yaitu sistem komando (menghormati otoritas), sehingga sistem berdasarkan etik jauh lebih disukai daripada sistem berdasarkan hukum.

Jika sebelumnya etnisitas mempengaruhi performa kerja seseorang di suatu perusahaan, maka dalam tulisan *Cross-cultural Competence International Business: Toward a Definition and Model* (Johnson, 2006), mencoba membedah lebih dalam seorang individu yang bekerja di lingkungan kerja yang *diverse*. Dengan menilai seseorang menggunakan konsep *cultural competence*, maka kita dapat mengetahui derajat *cultural competence*

seseorang. Dapat dikatakan bahwa seperangkat konsep ini digunakan untuk menilai dan mengenal diri individu untuk mencapai derajat *cultural competence* yang diinginkan. Ketika individu dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan dalam bidang ini, maka ia dapat berfungsi dan beradaptasi dengan baik di tengah lingkungan pekerjaan yang beragam. Untuk mendefinisikan dan menilai apakah seseorang atau perusahaan memiliki hal ini, menurut tulisan ini, ada beberapa hal yang mempengaruhi. Berikut ini model *cultural competence* yang ditawarkan:



Sumber: *Cross-cultural Competence International Business: Toward a Definition and Model* (Johnson, 2006).

Cultural knowledge yang selanjutnya dinamakan dengan *knowledge dimension* dalam tulisan ini, yaitu tingkat literasi budaya seseorang atau perusahaan. Dalam *knowledge dimension*, faktor ini dibagi lagi menjadi dua bagian utama yaitu literasi budaya secara umum dan secara spesifik. Literasi budaya spesifik terbagi lagi menjadi tiga yaitu: faktual, konseptual, dan atribusional. Literasi budaya umum berarti kesadaran yang dimiliki oleh individu ketika hidup di tengah budaya yang berbeda dari dirinya. Pada poin ini dijelaskan bahwa kesadaran umum seseorang atas suatu budaya merupakan hasil dari pendidikan yang diajarkan di sekolah-sekolah bisnis. Sedangkan literasi budaya yang spesifik berarti seseorang mempelajari budaya yang lain daripada dirinya dengan lebih mendalam, termasuk di dalamnya mencoba

memahami hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam konteks budaya yang ia pelajari serta berusaha mempelajari bahasa yang terdapat di budaya itu.

Turunan dari literasi atau pengetahuan budaya spesifik yaitu: Faktual, konseptual, dan atribusional. Faktual adalah pengetahuan-pengetahuan yang berhubungan dengan sejarah, model politik dan ekonomi, serta struktur sosial sebuah negara. Konseptual adalah pemahaman individu terhadap nilai-nilai terdapat dalam konteks budaya negara yang ia pelajari. Untuk memperoleh pengetahuan konseptual, seseorang harus melangkah dan terlibat di dalam budaya yang hendak dia pelajari. Dua hal ini kemudian terakumulasi dan terinternalisasi ke dalam individu, yang kemudian disebut sebagai pengetahuan atribusional. Maksudnya adalah seseorang tahu apa yang harus dia lakukan setelah mengerti dan memahami informasi yang ia telah pelajari selama ini. Oleh karena hal ini, pengetahuan atribusional sifatnya sangat personal dan membutuhkan waktu yang cukup lama bagi seseorang untuk memperolehnya.

Berikutnya *personal skills (skills dimensions)* yang berbicara tentang akumulasi kemampuan yang dimiliki seseorang sehingga ia mampu beradaptasi dengan budaya baru. Dalam dimensi ini, skill yang dimaksud adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan bahasa asingnya, manajemen stress, kemampuan membuat resolusi konflik, dan sebagainya. Dan yang terakhir *personal attributes dimension* yang berbicara tentang nilai-nilai yang telah melekat pada individu (*personality traits*).

Dua hal selanjutnya yang mempengaruhi derajat *cultural competence* yaitu *institutional ethnocentrism* dan *cultural distance*. *Institutional ethnocentrism* adalah fenomena perusahaan memutuskan untuk memakai model bisnis dari negara asalnya daripada memilih untuk beradaptasi dengan, tidak peduli apakah model bisnis tersebut pantas atau tidak diterapkan dalam *host country*-nya. Imbas dari kebijakana ini adalah orang-orang yang dipekerjakan di luar negara yaitu mereka kurang dan bahkan tidak dapat mengembangkan *cultural competence*-nya. Terakhir, *cultural distance* membahas tentang perbedaan budaya antara *home country* dan *host country* secara menyeluruh. Pembahasan di dalam poin ini menjadi penting untuk

Christian Ferdinand Runtulalo, 2023

**BUDAYA KORPORASI GLOBAL DAN TINGKAT KOMPETENSI LINTAS
BUDAYA PEKERJA (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN OIGETIT FAKE NEWS 12
FILTER 2021)**

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, S1 Hubungan Internasional
[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

mengetahui derajat perbedaan budaya. Semakin jauh perbedaan budayanya, kesulitan yang dihadapi dalam bisnis akan bertambah.

Konsep di atas baik dirasa dapat membantu mempersiapkan calon-calon individu yang akan diberikan tugas untuk mengelola bagian dalam perusahaan di tingkat internasional. Dalam *Developing a Global Mindset: The Relationship between an International Assignment and Cultural Intelligence* (Al S. Lovvorn, 2011), penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan dampak tingkat kecerdasan budaya seseorang (*cultural intelligence*) terhadap *international assignment* dan perkembangan *global mindset* seseorang. Setiap perusahaan yang telah bergerak di tingkat internasional menyadari bahwa mereka memerlukan manajer-manajer yang memiliki *global mindset*. Hal ini diperlukan agar perusahaan dapat menjalankan bisnis di berbagai konteks budaya yang berbeda dengan lancar sehingga *goal* daripada perusahaan dapat tercapai. Fakta di lapangan telah menunjukkan bahwa banyak pekerja asing (*expatriate*) gagal menjalankan tugasnya di luar negeri yang mengakibatkan kerugian besar dialami oleh perusahaan. Lovvorn dan Chen mengemukakan bahwa penugasan keluar negeri (*international assignment*) tidak memberikan dampak perkembangan yang signifikan terhadap *global mindset* seseorang, tetapi *cultural intelligence*-lah yang dapat mentransformasi pengalaman bertugas di luar negeri menjadi *global mindset* seseorang.

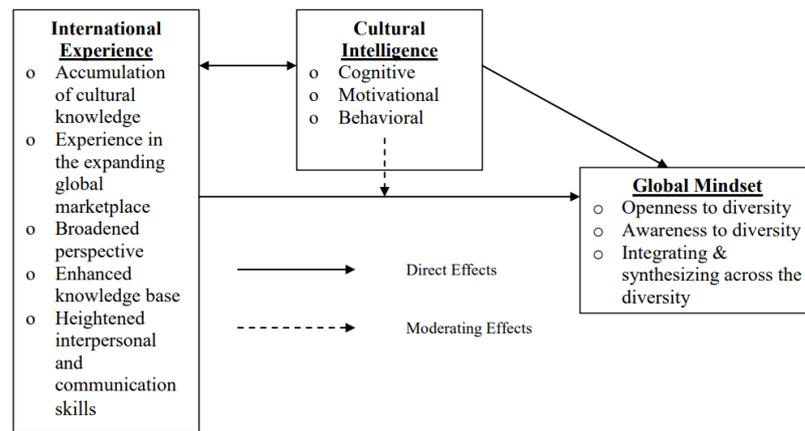
Tiga hal yang dijelaskan dalam tulisan ini yaitu *cultural intelligence*, *global mindset*, *international assignment*. Lovvorn dan Chen menggunakan definisi *global mindset* yang dikemukakan oleh Gupta dan Govindarajan, yaitu sebuah kombinasi antara kesadaran dan keterbukaan terhadap keanekaragaman budaya dan kemampuan untuk dapat terintegrasi di berbagai konteks budaya. *Global mindset* ditopang oleh dua pilar yaitu pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*skills*). Pengetahuan berarti seseorang mengapresiasi kehadiran keberagaman dan kemampuan (*skills*) adalah seseorang dapat mengaplikasikan pengetahuannya ke dalam langkah yang konkret.

Cultural intelligence memiliki arti yaitu seseorang mampu untuk beradaptasi secara efektif dalam konteks budaya yang baru. Terdapat empat

hal yang harus dimiliki seseorang untuk mencapai kecerdasan budaya. Pertama, yaitu tahap kognitif, seseorang harus memiliki *self-awareness* dan *reasoning skills* yang kuat. Kedua, motivasi pribadi yang mana hal ini dibangun di atas dua pilar yaitu *self-efficacy* (percaya bahwa diri dia bisa sukses) dan kesadaran (*conscientiousness*), yaitu kerelaan hati untuk terus melakukan tugas yang diberikan sehingga *goal* dapat tercapai, dan berkomitmen untuk terus menghadapi tantangan dalam interaksi lintas budaya. Ketiga, *behavioral facet* yaitu kemampuan individu untuk bertindak sesuai dengan konteks budaya yang ia tinggali sekarang.

International assignment didefinisikan sebagai pengalaman tinggal dan bekerja di luar negeri dengan durasi minimal satu tahun. Individu yang menerima penugasan ke luar negeri terekspos dengan berbagai sistem yang baru. Ketika mereka selesai bertugas, banyak yang melaporkan bahwa pengalamannya bekerja di luar negeri dapat meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap situasi global yang terus berganti. Meskipun *international assignment* merupakan sebuah kesempatan yang baik, tetapi orang-orang yang menerima hal ini tidak selalu menerima perluasan perspektif maupun *skill set*-nya. Data dalam tulisan ini menyebutkan bahwa dari sejumlah ekspatriat asal Amerika Serikat, sepuluh sampai dengan empat puluh lima persen gagal menjalankan *international assignment* karena sulitnya melakukan penyesuaian terhadap sistem baru yang mereka temui.

Dari penjelasan ketiga komponen di atas, Lovvorn dan Chen mempertanyakan keefektifan *international assignment* dalam membentuk *global mindset* seseorang. Mereka menawarkan skema yang dapat membantu seseorang memiliki *global mindset* melalui perpaduan antara *international assignment* dan *cultural intelligence*.



Sumber: *Developing a Global Mindset: The Relationship between an International*

Dari berbagai macam literatur yang telah dituliskan di atas, agar sebuah perusahaan multinasional dapat beroperasi dengan baik (berjalan di berbagai macam latar belakang budaya dan memanfaatkan unsur diversitas dalam perusahaannya), maka perusahaan wajib memiliki kompetensi lintas budaya. Kompetensi lintas budaya dapat diperoleh dengan membangun sistem kerja.

Namun berbicara soal hubungan antara budaya dan korporasi global, selain diperlukannya kompetensi dari individu, ternyata kita juga perlu melihat konteks budaya sebuah negara yang tentunya berpengaruh terhadap perusahaan global. Setiap negara alaminya memiliki sistem budaya yang unik yang mana hal tersebut menjadi patokan sebuah perusahaan untuk menentukan sistem perusahaannya. Fenomena ini diteliti dalam *Recoupling Corporate Culture with New Political Discourse in China's Platform Economy: The Case of Alibaba*. Dalam tulisan ini, dijelaskan bahwa perusahaan teknologi besar di Cina yaitu Alibaba mencoba menciptakan budaya perusahaannya sendiri dengan membuat struktur baru, yang mana hal tersebut tidak sepenuhnya sejalan dengan model revitalisasi yang sedang gencar diperkenalkan oleh pemerintah Cina melalui *Chinese Communist Party* (Tommy Tse, 2022).

Pertama, nilai budaya yang dibangun oleh *Chinese Communist Party* sehingga termanifestasikan dalam budaya-budaya perusahaan Cina (baik di dalam dan di luar negara) yaitu nilai *jianku fendou* atau secara harafiah berarti

Christian Ferdinand Runtulalo, 2023

BUDAYA KORPORASI GLOBAL DAN TINGKAT KOMPETENSI LINTAS BUDAYA PEKERJA (STUDI KASUS DI PERUSAHAAN OIGETIT FAKE NEWS FILTER 2021) 15

‘makan kepahitan (*eat bitterness*)’; menerapkan nilai bahwa mereka adalah pasukan-pasukan bagi perusahaannya (*corporate soldiers*); dan juga prinsip Mao Zedong (*Mao Zedong Thought*) pada kasus khusus seperti pembukaan Wal-Mart di Cina. Secara menyeluruh, budaya yang dibentuk negara Cina terhadap perusahaan adalah negara-pemberi kerja (perusahaan)-pekerja (*state-employer-employee*) yang berarti komando tertinggi dipegang oleh negara dan hal itu wajib diikuti oleh perusahaan-perusahaan dan akhirnya berimbas pada pekerja-pekerja di dalam perusahaan. Namun melalui studi etnografis, diperoleh *insight* bahwa perusahaan Alibaba tidak menerapkan alur ini, justru memakai sistem baru yaitu *customer first, employees second, shareholders third* yang merupakan kata lain dari perusahaan menempatkan tatanan pasar di atas kontrol negara.

Kedua, budaya perusahaan Alibaba erat kaitannya dengan perjalanan karir Jack Ma dalam dunia bisnis. Berawal dari seorang guru bahasa Inggris sampai menemui titik di mana ia membangun situs untuk menarik pelanggan-pelanggan dari luar negeri. Semangat Jack Ma ini yang dikenal dengan semangat *entrepreneurial* inilah yang akhirnya membentuk sistem perusahaan Alibaba daripada nilai-nilai tradisional yang ditawarkan oleh negara Cina sendiri. Dan karena hal ini, perusahaan Alibaba juga mengapresiasi siapa pun yang berkontribusi dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan, bahkan yang kontribusi keuntungannya datang dari ketertarikan pribadi atas suatu hal (*self-interest*) juga turut diapresiasi.

Meskipun pasar dan semangat *entrepreneurship* menjadi yang utama dalam perusahaan Alibaba, tetapi perusahaan ini tetap menjadi perpanjangan tangan pemerintahan Cina untuk melebarkan sayap pengaruh ekonominya secara global. Hal ini tergambar dengan adanya bukti-bukti kolaborasi perusahaan dengan negara seperti Alibaba memberikan *support* teknologi bagi negara dengan menciptakan Dingtalk, yang salah fungsinya yaitu untuk menangani masalah perdagangan anak dan kemiskinan di wilayah pedesaan. Selain Dingtalk, Alibaba juga memposisikan dirinya bukan sebagai kompetitor bagi pelaku bisnis di tingkat kecil, tetapi memfasilitasi para pelaku bisnis ini

dengan satu platform digital (mall dalam bentuk digital) sehingga perekonomian dalam negeri dapat bertumbuh dengan pesat. Dengan adanya platform digital tersebut, konsumen memperoleh kemudahan dalam bertemu dan berbelanja dengan berbagai penjual. Dan terobosan terbaik lainnya yaitu Alibaba menciptakan Ali Cloud, yaitu sebuah layanan internasional yang menggantikan IBM dan Oracle. Layanan internasional inilah yang akan menjadi satu-satunya pilihan bagi perusahaan-perusahaan Cina lainnya yang akan menembus pasar global dan juga bagi perusahaan-perusahaan asing yang mau menembus pasar Cina.

Alibaba juga turut membangun kembali kepercayaan masyarakat karena sebelumnya kepercayaan di antara masyarakat Cina hilang setelah Revolusi Cina pada tahun 1960-an atau dengan kata lain Alibaba berhasil menciptakan *social progressivism* pada masyarakat Cina. Kepercayaan masyarakat tumbuh melalui teknologi yang dikembangkan oleh Alibaba dengan sistem pemberian *social credibility* bagi pembeli maupun penjual dalam transaksi *online*. Sistem ini menjadi suatu indikator yang jelas untuk mengukur derajat kredibilitas seseorang baik dari sisi penjual maupun pembeli.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka rumusan masalahnya adalah “bagaimana tingkat kompetensi lintas budaya di dalam perusahaan Oigetit Fake News Filter?”

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk menjelaskan tingkat kompetensi lintas budaya di perusahaan Oigetit Fake News Filter.

1.4 Manfaat Penelitian

1. **Manfaat Akademis** berkontribusi dalam pengembangan studi hubungan internasional khususnya dalam pembahasan kompetensi lintas budaya.

2. Manfaat Praktis

hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi salah satu rujukan keperluan bagi individu yang mau bekerja dalam perusahaan global maupun perusahaan berencana melakukan ekspansi ke pasar global di mana individu dan perusahaan perlu memperhatikan kompetensi lintas budaya.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab ini, penulis akan membahas mengenai pendahuluan penelitian yang berisi latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, penulis akan menjelaskan mengenai pembahasan dari literatur-literatur terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Literatur yang digunakan dapat menjadi dasar sekaligus pembeda antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini. Pada bab ini juga terdapat teori, konsep, alur pemikiran dan asumsi terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pada bab ini, penulis menjelaskan mengenai teknis penelitian melalui pendekatan penelitian, jenis penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data dan teknik analisa data yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian ini.

BAB 4: PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas tentang temuan penelitian di mana data-data yang diperoleh melalui wawancara akan diolah dan dianalisa berdasarkan konsep dan teori yang telah dipilih.

BAB 5: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merangkum keseluruhan penelitian serta menunjukkan bagaimana penelitian ini dapat berkontribusi terhadap hubungan internasional dalam konteks pembahasan tentang kompetensi lintas budaya dalam perusahaan internasional.