

Persoalan Budaya pada Organisasi Multinasional di Era Globalisasi

Dea Agatha Sesariza

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ma Chung Malang

111510121@student.machung.ac.id

ABSTRAK

Budaya organisasi merupakan sebuah aspek dari suatu perusahaan, mengacu pada nilai-nilai dan norma-norma bagian bisnis. Artikel ini bertujuan untuk membahas budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan multinasional. Adanya perang globalisasi mendorong setiap organisasi yang berada di berbagai Negara memiliki budaya manajemen yang bervariasi. Budaya organisasi pada karyawan ekspatriat melibatkan pengelolaan 3 jenis karyawan yaitu, karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*), karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*), dan karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*). Adapun dimensi budaya organisasi mengacu pada dimensi Hofstede seperti, individualisme/kolektivisme, jarak kekuatan, maskulinitas/feminitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang. Studi ini akan memberikan wawasan berharga bagi manajemen untuk mengenali dampak budaya organisasi yang beraneka ragam serta upaya dalam menganalisis dan mengevaluasi. Pengelolaan SDM pada perusahaan multinasional melibatkan pengaturan yang lebih kompleks, seperti masalah peraturan tenaga kerja yang berlaku, konversi upah & *transfer pricing*, ekspatriat, hingga masalah budaya, yang pada akhirnya mempengaruhi budaya perusahaan.

Kata-kata kunci: budaya organisasi, ekspatriat, dimensi Hofstede.

Abstrac

Organizational culture is an aspect of a company, referring to the values and norms of the business section. This article aims to discuss the organizational culture adopted by multinational companies. The role of globalization encourages every organization in various countries to have a varied management culture. The organizational culture of expatriate employees involves the

management of 3 types of employees, namely, host-country nationals / HCNs, employees of home-country nationals / PCNs, and third-country nationals / TCNs. The dimensions of organizational culture refer to Hofstede's dimensions such as individualism / collectivism, distance of strength, masculinity / femininity, avoidance of uncertainty, long-term orientation. This study will provide valuable insight for management to recognize the impact of diverse organizational cultures and efforts in analyzing and evaluating. HR management in multinational companies involves more complex arrangements, such as the issue of applicable labor regulations, wage conversion & transfer pricing, expatriates, and cultural problems, which ultimately affect corporate culture.

Key words: organizational culture, expatriates, Hofstede's dimensions.

1. PENDAHULUAN

Era globalisasi merupakan era yang sedang dihadapi saat ini. Dengan adanya globalisasi, perusahaan multinasional (*multinational corporation/ MNC*) dapat lebih bebas melakukan ekspansi negara-negara lain. Hadirnya perusahaan multinasional, tentu berkaitan dengan aspek Sumber Daya Manusia (SDM) yang dikelola sebagai penggerak bisnisnya tersebut. Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh ekspatriat ketika dipindah tugaskan ke negara lain. Salah satu contoh perbedaan budaya negara dimana ekspatriat ditempatkan dengan negara asal ekspatriat yang membuat ekspatriat dituntut untuk dapat beradaptasi, terutama pada lingkungan perusahaan yang akan ditempatkan. Hal ini dikarenakan ekspatriat dituntut menjalin komunikasi yang baik dengan terlebih dahulu mengenal dan mengetahui seluk beluk budaya lokal yang bertujuan untuk menciptakan keharmonisan.

Dowling (2002) mengungkapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (IHRM) adalah penggunaan sumber daya Internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis.

IHRM merupakan agregat dari sejumlah sistem pengelolaan SDM yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia di lingkungan perusahaan multinasional, baik di bagian lokal maupun di bagian internasional. IHRM saat ini fokus mengelola sumber daya manusia di Perusahaan Multinasional. Pengelolaan SDM pada perusahaan multinasional melibatkan pengaturan yang lebih kompleks, seperti masalah ekspatriat, salah satunya adalah pembahasan mengenai budaya.

Perbedaan budaya antar negara tentu berbeda-beda, seperti ketidakmampuan karyawan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya yang berbeda, ketidakmampuan untuk menyesuaikan dengan tanggung jawab dari pekerjaan di perantauan, dan kurangnya motivasi untuk bekerja di luar negeri. Permasalahan lain adalah guncangan budaya (*culture shock*) suatu fenomena yang di alami oleh orang-orang yang pindah melintasi budaya. Guncangan budaya dapat menimbulkan perasaan-perasaan *negative* terhadap negara tuan rumah dan orang-orangnya serta perasaan merindukan kembali negara asal. *Culture shock* terjadi ketika seseorang yang berada di daerah asing memutuskan untuk berhenti mempelajari budaya baru dan mulai melakukan sikap *defensive* terhadap budaya. Dalam jurnal *Culture shock and Its Effects on Expatriates* dijelaskan bahwa gejala utama dalam *culture shock* yang terjadi pada ekspatriat atau tenaga kerja asing adalah merasa sendiri, frustrasi, sedih, dan tidak bisa berbaur dengan lingkungan sekitar. Sebagai contoh, ekspatriat asal Amerika yang bekerja di Arab Saudi mengatakan kecewa terhadap sikap warga sekitar yang arogandan tidak respect terhadap orang asing, (Naeem dan Khan 2015)

Pemberlakuan budaya pada organisasi kepada setiap karyawan agar karyawan menyetujui dan menaati secara utuh, berarti budaya yang diberlakukan merupakan budaya yang kuat. Seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Mary Coulter (2010), definisi mengenai budaya organisasi menyiratkan tiga hal, yakni pertama budaya adalah persepsi, bukan sesuatu yang dapat disentuh atau dilihat secara fisik, namun para karyawan menerima dan memahaminya melalui apa yang mereka alami dalam organisasi/perusahaan. Budaya perusahaan merupakan satu set nilai, penuntun kepercayaan akan suatu hal, pengertian dan cara berpikir yang dipertemukan oleh para anggota orgaanisasi dan diterima oleh anggota baru seutuhnya (Martis & Jackson, 2017).

Budaya perusahaan mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya. Budaya organisasi merupakan sebuah aspek dari suatu perusahaan, mengacu kepada abstraksi seperti nilai dan norma yang meliputi bagian-bagian bisnis. Budaya memiliki pengaruh pada perilaku seseorang dalam bekerja. Budaya organisasi merupakan pedoman

kerja, sehingga setiap karyawan diwajibkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan budaya tersebut.

Dari beberapa hal tersebut maka menarik untuk dianalisis mengenai IHRM budaya organisasi yang merupakan tantangan bagi perusahaan multinasional dalam meningkatkan mutu perusahaan multinasional untuk dapat bersaing di era global yang saat ini telah menjadi sebuah aktivitas kunci bagi departemen SDM perusahaan multinasional.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi merupakan identitas yang membedakan dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dapat dirasakan melalui perilaku anggota karyawan di dalam organisasi itu sendiri. Kebudayaan tersebut memberikan pola cara berfikir, rasa menanggapi dan menuntun para anggota dalam organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh juga terhadap efektif atau tidaknya suatu organisasi. Budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari (Luthans, 2011:137).

Menurut Robbins dan Judge (2013:512) definisi budaya organisasi adalah sebagai berikut: *“Organizational culture refers to a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organizations.”* Dapat diartikan bahwa budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang diselenggarakan oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Adapun pendapat lain dari Suwanto dan Koesharto (2010) mengemukakan bahwa, secara umum perusahaan atau organisasi terdiri atas sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama.

Beberapa definisi tersebut dapat diartikan bahwa budaya organisasi merupakan nilai-nilai, sikap, dan perilaku setiap anggota dalam suatu organisasi yang mencerminkan karakteristik organisasi tersebut dan juga yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi dibentuk melalui interaksi 4 (empat) faktor utama, yaitu: *Personal and professional characteristics of people within the organization (characteristics of organizational members), organizational ethics, the employment relationship, and organizational structure* (Jones dan George, 2008:415). Dalam rangka mewujudkan budaya organisasi yang sesuai dan dapat diterapkan pada sebuah organisasi, maka diperlukan adanya dukungan/ partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi serta memahami beberapa bentuk karakteristik budaya tersebut.

Robbins (2010) mengemukakan tujuh karakteristik primer yang membentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Organisasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasar individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukan hanya santai
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan pada dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

Sedangkan menurut Luthans (2006), menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

1. Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma. Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.
3. Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah tata nilai, kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.
4. Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.
5. Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada supaya diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.
6. Iklim Organisasi. Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

Maka dapat disimpulkan bahwa sebuah karakteristik budaya sangat penting karena, budaya merupakan suatu proses seseorang harus berhadapan dengan suatu budaya yang berbeda agar menghargai efek tersebut sepenuhnya.

b. Perusahaan Multinasional

Pengertian perusahaan Multinasional/ MNC secara sederhana adalah suatu perusahaan yang beroperasi di dua negara atau lebih. Dengan kata lain, MNC ini bisa memiliki pusat di satu negara, sementara cabangnya bisa berada di negara-negara lain di dunia.

Hadirnya perusahaan multinasional baru, tentunya membawa pengaruh budaya bagi negara penerima perusahaan tersebut. Ada yang berpendapat bahwa kehadiran MNC dapat mengubah pola hidup masyarakat menjadi lebih konsumtif. Masyarakat dinilai akan saling berlomba-lomba dalam menggunakan (mengonsumsi) produk dari perusahaan multinasional tersebut untuk

menu/njukkan strata sosial mereka dalam kehidupan bermasyarakat. Dampak negatif adanya perusahaan multinasional yaitu semakin banyaknya Perusahaan Multinasional yang didirikan dapat mempengaruhi kekuasaan ekonomi negara dan pola berfikir karyawan. Namun perusahaan multinasional juga memiliki dampak positif dalam budaya organisasi tentunya menjadi pemicu bagi perusahaan-perusahaan lainnya untuk turut bersaing di era globalisasi ini.

c. Tipe Kebudayaan

Budaya merupakan cara hidup yang berkembang dan dimiliki oleh seseorang atau sekelompok orang dan diwariskan dari generasi ke generasi. Oleh karena itu berbeda tempat berbeda juga kebiasaan yang dilakukan dan diwariskan. Sehingga mempengaruhi kebudayaan tiap individu diberbagai tempat, wilayah dan negara. Ada 2 tipe komunikasi pada pendekatan tipe kebudayaan, yaitu :

1. Low context

Sesorang yang memiliki tipe komunikasi *low context* terlihat lebih eksplisit. Orang tersebut akan langsung mengatakan sesuatu tanpa basa basi tidak seperti yang dilakukan masyarakat di Indonesia. Masyarakat *low context* lebih melihat dari achievement yang pernah diraih seseorang bukan dari latar belakang dia berasal. Mereka lebih senang melakukan perjanjian hitam diatas putih apabila sedang menjalin kerjasama bahkan dalam membangun satu rumah tangga mereka juga membuat perjanjian hitam diatas putih untuk melindungi diri dan asset-asetnya. Oleh sebab itu masyarakat *low context* sudah tidak asing lagi dengan adanya pengacara dikehidupan sehari-harinya. Masyarakat *low context* dianut oleh masyarakat di Negara Amerika dan Inggris.

2. High context

Berbeda dengan tipe *low context*, pada tipe *high context* lebih menggunakan cara yang tidak langsung dalam menyampaikan sesuatu atau yang biasa kita katakan dengan basa basi. Mereka melihat seseorang dari background orang tersebut entah dari kasta, asal keluarga dan sebagainya. Tipe masyarakat *high context* mudah sekali percaya pada seseorang karena mereka selalu memegang

ucapan orang lain. Tipe high context ini banyak dianut oleh masyarakat di beberapa Negara Asia seperti Indonesia, Cina, Jepang dan Arab.

d. Dimensi Hofstade

Dimensi budaya menurut Hofstede (2010) telah menyimpulkan beberapa dimensi budaya nasional sebagai berikut.

1) *Power Distance Index* (PDI)

Suatu tingkat kepercayaan atau penerimaan dari suatu power yang tidak seimbang di antara orang. Budaya dimana beberapa orang dianggap lebih superior dibandingkan dengan yang lain karena status sosial, gender, ras, umur, pendidikan, kelahiran, pencapaian, latar belakang atau faktor lainnya merupakan bentuk *power distance* yang tinggi.

2) *Individualism* (IDV)

Individualisme adalah lawan dari kolektivisme, yaitu tingkat di mana individu terintegrasi ke dalam kelompok. Dari sisi individualis kita melihat bahwa terdapat ikatan yang longgar di antara individu. Setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya masing-masing dan keluarga terdekatnya. Sementara itu dari sisi kolektivis, kita melihat bahwa sejak lahir orang sudah terintegrasi ke dalam suatu kelompok.

3) *Masculinity* (MAS)

Maskulinitas merupakan tingkat dimana masyarakat lebih cenderung memiliki pola pikir pada tujuan hidup untuk pencapaian, kekuatan, dan pengendalian. Sedangkan feminitas adalah pola pikir masyarakat yang lebih condong memiliki tujuan hidup untuk kesejahteraan dan kebahagiaan.

4) *Uncertainty Avoidance Index* (UAI)

Uncertainty avoidance adalah tingkat ketidakpastian dan ambiguitas, kemudian bagaimana mereka beradaptasi terhadap perubahan. Pada negara uncertainty avoidance tinggi, cenderung menjunjung tinggi konformitas dan keamanan, menghindari risiko dan mengandalkan peraturan formal dan juga ritual. Kepercayaan hanyalah diberikan kepada keluarga dan teman yang terdekat. Akan sulit bagi seorang negotiator dari luar untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan dari mereka. Pada negara dengan

uncertainty avoidance yang rendah, cenderung lebih bisa menerima risiko, dapat memecahkan masalah, memiliki struktur organisasi yang flat, dan memiliki toleransi terhadap ambiguitas. Bagi orang dari masyarakat luar, akan lebih mudah untuk menjalin hubungan dan memperoleh kepercayaan.

5) *Long Term Orientation* (LTO)

Nilai orientasi jangka panjang versus orientasi jangka pendek menjelaskan tentang pandangan suatu masyarakat mengenai waktu (masa lalu, masa kini, dan masa depan). Pada budaya yang berorientasikan jangka panjang, nilai efektifitas dan efisiensi lebih diutamakan, sedangkan pada orientasi jangka pendek lebih mengutamakan tradisi.

6) *Indulgence* (IND)

Indulgensi menunjukkan budaya masyarakat yang membenarkan kebebasan dalam hidup sehingga dapat menikmati kehidupan yang dijalani. Sedangkan pada budaya restraint (menahan diri) menunjukkan budaya masyarakat yang menekan hidup mereka dari kesenangan dan mengatur kehidupan mereka dengan norma- norma sosial yang ketat.

3. Metode yang Digunakan

Penelitian ini merupakan penelitian studi literatur yang merupakan segala usaha untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti.

4. Pembahasan

Dalam jurnal penelitian sebelumnya seperti *The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment* yang ditulis oleh (Jung, Su, Baeza and Hong, 2008). Hal ini dapat dijabarkan perusahaan multinasional (MNC) mengimplementasikan inovasi baru di perusahaan yang beroperasi di seluruh dunia, bagaimana cara menyampaikan inovasi yang dapat ditransfer dari kantor perusahaan pusat untuk perusahaan yang beroperasi dinegara lain, hal itu dapat menjadi kendala karena perbedaan budaya

antara budaya organisasi perusahaan dengan budaya yang berasal dari negara tempat perusahaan beroperasi. Dapat dijelaskan bahwa budaya negara tempat perusahaan beroperasi dapat mendorong budaya organisasi perusahaan apabila manajer dapat mengelola karyawan mengimplementasikan budaya organisasi perusahaan dengan baik. Ditegaskan juga praktik TQM (*Total Quality Management*) secara signifikan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Maka budaya organisasi perusahaan sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan terutama dalam mengimplementasikan pelaksanaan TQM.

Adapun jurnal penelitian *Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh* yang ditulis oleh (Uddin, Luva, dan Hossian, 2013) memiliki tujuan penelitian menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan produktivitas dari perspektif perusahaan multinasional. Jurnal ini menjelaskan bagaimana keyakinan, norma, perilakukaryawan, dan semua aspek yang relevan dari budaya organisasi yang berdampak pada kinerja perusahaan. Dimana aspek budaya organisasi ini diterapkan oleh karyawan sebagai acuan melakukan inovasi, aktifitas atau kreativitas dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa banyak aspek budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan atas kinerja organisasi.

Menurut penelitian sebelumnya budaya organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi yaitu norma, nilai dominan, aturan, dan iklim organisasi (Fajril, 2017). Edgar H. Schein menggambarkan bahwa budaya organisasi itu terdiri dari 3 level yang dikenal dengan Schein's Model. Penelitian ini berfokus pada spesifikasi kasus dalam suatu kejadian baik itu yang mencakup individu, kelompok budaya, ataupun suatu potret kehidupan dalam suatu perusahaan MNC.

Hal lain menurut Emyliana Tanggulungan (2009), mengungkapkan bahwa para ekspatriat yang tinggal di Indonesia (Salatiga) juga melakukan penyesuaian terhadap tiga dimensi adaptasi yaitu: *work adjustment, interaction adjustment and general adjustment*. Dalam melakukan penyesuaian terhadap ketiga dimensi para ekspatriat telah mengalami tiga tahap adaptasi yaitu tahap *honeymoon, cultur shock and adjustment*.

Setiap organisasi memiliki budaya yang tercermin dari perilaku anggotanya dan kebijakan serta peraturan organisasinya. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi. Akan tetapi, budaya dapat menjadi beban bagi organisasi dan mengganggu fungsi keefektifan organisasi.

Pada era globalisasi bentuk budaya dapat dilihat dari kumpulan bagian budaya yang saling berhubungan pada bagian dan tempat yang sama, dimana pada kenyataannya berbeda dan tidak cocok antara satu dengan yang lainnya, terjadinya relasi kekuasaan yang lebih didasari pada dimensi dan imajinasi makna kultural. Mengenai persoalan budaya organisasi salah satu upaya penyampaian budaya organisasi dapat melalui sosialisasi. Sosialisasi merupakan suatu proses untuk mengadaptasi budaya organisasi ke karyawan atau anggota organisasi. Karyawan atau anggota yang baru pertama kali bergabung dalam suatu organisasi pastinya belum memahami mengenai budaya di organisasi barunya tersebut, dan kemungkinan akan mengganggu kinerja anggota baru tersebut dalam menjalankan aktivitas kerja dan kesehariannya di dalam organisasi. Maka dari itu, organisasi memerlukan sosialisasi untuk membantu para anggota baru ini dalam memahami budaya organisasi.

5. KESIMPULAN

Sebagai rangkuman dari penulisan ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mampu memberi arah bagi kelangsungan hidup perusahaan dan memberi suatu identitas khas baginya, serta budaya yang kuat akan mempunyai dampak yang bermakna terhadap sikap dan perilaku para anggotanya. Karakteristik dan nilai-nilai budaya akan menjadi perekat organisasi untuk mengikat anggota-anggota organisasi. Peran budaya dalam perusahaan ialah dapat menciptakan pola adaptasi dan membangun sistem kontrol organisasi secara menyeluruh. Dengan mengetahui tantangan budaya organisasi akan dapat meningkatkan mutu perusahaan pada perusahaan MNE.

Mengidentifikasi mengenai dimensi budaya oleh Hofstede dapat menjadi dasar dalam pemahaman mengenai budaya dan dengan adanya pemahaman suatu budaya melalui dimensi-dimensi yang terukur dapat mempermudah dalam mempelajari suatu budaya. Sehingga pengidentifikasi dimensi-dimensi budaya menjadi sesuatu yang penting untuk dilaksanakan.

Kurangnya kesadaran organisasi mengenai peranan budaya organisasi dapat berakibat kegagalan dalam bersaing dan gagal mewujudkan visi dan misinya, bahkan dapat mematikan organisasi. Pada era globalisasi dalam terjadinya perubahan sosial yang berkaitan dengan masalah nilai dan norma kehidupan manusia sering menimbulkan *culture shock*. Pada perusahaan MNE *culture shock* pada ekspatriat kemungkinan akan terjadi dan dapat mengalami kesulitan akibat dari perbedaan budaya tersebut. Masalah juga akan muncul dari rekan kerja, dimana terjadi kesalahpahaman yang akan menyebabkan frustrasi, serta ekspatriat akan menerima perilaku yang tidak baik.

Dalam hal ini, perusahaan harus mampu membangun komunikasi organisasi yang dapat dijadikan sebagai instrumen untuk berjalannya budaya di suatu perusahaan. Budaya perusahaan yang sudah terbentuk, perlu dipertahankan agar tetap hidup. Pemberian pengalaman yang sama kepada sejumlah pegawai merupakan cara agar budaya perusahaan tetap eksis, dan salah satu bentuknya dapat berupa sosialisasi budaya. Sosialisasi budaya dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

1. *Socialization tactics* adalah bagaimana cara yang ditempuh oleh organisasi atau perusahaan dalam melakukan sosialisasi.
2. *Socialization content* adalah apa isi dari sosialisasi itu sehingga sosialisasi tersebut mencakup seluruh informasi yang dibutuhkan oleh ekspatriat untuk melakukan penyesuaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, N & Khan, M. S. 2015. *Roles of Emotional Intelligence and Spirituality on Employee's Well-Being. The International Journal of Indian Psychology.* 2(4), 6-15.
- Dowling, R. K. 2002. *Ecotourism, Pearson Education Limited, London.*
- F.X Suwanto dan D. Koesharto. 2010. *Budaya Organisasi, Yogyakarta: Universitas Atmajaya.*
- Jones, G. and George, J.M. 2008. *Contemporary Management, 5th edition, United States of America: McGraw-Hill International.*
- L. Mathis, Robert & H. Jackson, John. 2017. *Human Resource Management. Jakarta : Salemba Empat.*
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach. New York: McGraw-Hill.*
- Stephen Robbins. 2010. *The Truth About Winning at Work (Collection).*
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen (edisi kesepuluh). Jakarta: Erlangga.*
- Robbins dan Judge. 2013. *Organizational Behavior Edition 15. New Jersey: Person Education*