



ANALISA BUDAYA ORGANISASI DALAM RANGKA SELEKSI EKSPATRIAT

(Studi Budaya CHAMPS pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

WILLIAM HADI SAPUTRA

NIM. 105030300111036



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
MINAT BISNIS INTERNASIONAL
MALANG**

2017



Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

“If you can’t change yourself right now, don’t expect you can change yourself later. The time is now!”

“The problem is not the problem. The real problem is your attitude toward the problem.”

“Done is better than perfect.”

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya
Repository Universitas Brawijaya

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Budaya Organisasi Dalam Rangka Seleksi
Ekpatriat (Studi Budaya CHAMPS pada PT. Semen Gresik
(Persero) Tbk)

Disusun oleh : William Hadi Saputra

NIM : 105030300111036

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi/Minat : Bisnis Internasional

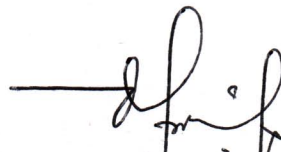
Malang, 27 Desember 2017

Komisi Pembimbing
Ketua

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 1959120 198601 1 001



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Kamis
Tanggal : 11 Januari 2018
Jam : 11:00
Skripsi atas nama : William Hadi Saputra
NIM : 105030300111036
Judul : Analisa Budaya Organisasi Dalam Rangka Seleksi Ekspatriat (Studi Budaya CHAMPS pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk)

Dan dinyatakan **LULUS**

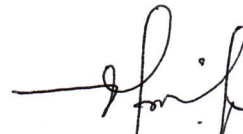
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Drs. Heru Susilo, MA
NIP. 19591201 98601 1 001

Anggota,



Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota



M. Chayo Widyo Sulisty, SE, MBA
NIP. 20130483 0318 1 001

Anggota



Yudha Prakasa, SAB, MAB
NIP. 19870127 201504 1 004



PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh pihak lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan perturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 25 dan pasal 70)

Malang, 27 Desember 2017



Nama : William Hadi Saputra

NIM : 105030300111036



RINGKASAN

William Hadi Saputra, 2017, Analisa Budaya Organisasi Dalam Rangka Seleksi Ekspatriat (Studi Budaya CHAMPS pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk), pembimbing utama Drs. Heru Susilo, MA, dan pembimbing pendamping Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D, FIA Universitas Brawijaya, 106+ xv

Globalisasi telah mengubah gaya operasional perusahaan bisnis. Perusahaan yang telah menguasai persaingan lokal sudah tidak segan lagi untuk melebarkan sayapnya ke negara lain. Peraturan dan regulasi pemerintah telah dibuat untuk membuka peluang investasi asing serta melindungi perekonomian domestik. Perusahaan yang beroperasi di dua negara berbeda dapat disebut perusahaan multinasional.

Para manajer internasional sangat sadar bahwa budaya merupakan salah satu masalah yang harus dihadapi oleh perusahaan yang beroperasi di negara asing. Para manajer internasional bahkan ada yang berpendapat bahwa perbedaan budaya dianggap menjadi masalah utama di perusahaan multinasional.

Penelitian yang bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif ini, memberikan hasil bahwa budaya organisasi CHAMPS hadir dalam perusahaan sebagai identitas dan sekaligus perekat Semen Indonesia Group. Mengingat tersebarnya lokasi anak perusahaan, PT. Semen Indonesia memerlukan adanya keseragaman budaya kerja maupun budaya berperilaku dalam keseharian anggotanya. CHAMPS dibentuk dan ditanamkan ke setiap anggota perusahaan dan diterapkan diseluruh anak perusahaan.

Pada tahun 2012 PT. Semen Indonesia membeli 70% saham Thang Long Cement yang berlokasi di Vietnam. Sebagai pemegang saham terbesar, PT. Semen Indonesia mengambil alih posisi manajerialnya dengan mengirimkan ekspatriat. Untuk menyeleksi para kandidat ekspatriat perusahaan menggunakan metode *assessment* dan *fit and proper test*.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu lagi-lagi kehadiran CHAMPS sebagai budaya perusahaan dan perannya sebagai suatu standar penilaian dalam penyeleksian ekspatriat. Dalam tahap *assessment*, nilai-nilai CHAMPS diukur dengan poin-poin yang ada dalam daftar kompetensi inti. Sedangkan dalam tahap *fit and proper test*, kandidat ekspatriat akan diwawancara langsung oleh para direksi perusahaan.

SUMMARY

William Hadi Saputra, 2017, *Organizational Culture in the Frame of Expatriate Selection (CHAMPS Cultural Studies at PT Semen Indonesia (Persero) Tbk)*, primary advisor Drs. Heru Susilo, MA, and secondary advisor Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D, FIA Universitas Brawijaya, 106+ xv

Globalization has changed the operational style of business firms. Companies that have mastered the local competition is not reluctant to spread its wings to other countries. Government regulations have been created to open up foreign investment opportunities and protect the domestic economy. Companies operating in two different countries may be called multinational companies

International managers are well aware that culture is one of the problems facing companies operating in a foreign country. International managers even argue that cultural differences are considered to be a major problem in multinational companies.

Descriptive research with this qualitative approach, gives the result that CHAMPS organizational culture is present in the company as identity and adhesive of Semen Indonesia Group. Given the spread of the location of a subsidiary, PT. Semen Indonesia requires a uniformity of work culture and cultural behavior in the daily life of its members. CHAMPS is established and embedded into every member of the company and implemented throughout the subsidiary.

In 2012 PT. Cement Indonesia purchased 70% of Thang Long Cement shares located in Vietnam. As the largest shareholder, PT. Cement Indonesia took over its managerial position by sending expatriates. To select expatriate candidates using assessment and fit and proper test methods.

The conclusion obtained in this research is again the presence of CHAMPS as a corporate culture and its role as an assessment standard in the selection of expatriates. In the assessment phase, the CHAMPS values are measured by the points listed in the core competency list. While in the fit and proper test stage, expatriate candidates will be interviewed directly by company directors.



KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yesus Kristus karena rahmatNya saya dapat menyelesaikan panalitian dan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini saya susun pertama karena skripsi merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan strata satu yang saya tempuh, dan kedua saya ingin menerapkan ilmu yang saya dapatkan pada masa perkuliahan melalui skripsi ini.

Tujuan dari skripsi ini yaitu untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan program Sarjana Adminisatrasi Bisnis (S1) pada fakultas Ilmu Adminisatrasi Universitas Brawijaya Malang.

Dengan terselesaikannya skripsi ini saya mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya, kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan, dorongan, dan kerjasamanya. Untuk itu saya menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih pada:

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala yang telah diberikan
2. Kedua orang tua saya yang sangat saya cintai
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
4. Dr. M. Al Musadieg, MBA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang
5. Dr. Wilopo M.AB, selaku ketua prodi ilmu administrasi bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
6. Drs. Heru Susilo, MA, selaku ketua komisi dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, bimbingan, arahan, dan



masukannya dalam proses penyusunan skripsi, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

7. Bapak Arik Prasetya, S.sos, M.Si, selaku anggota komisi dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan dukungan, bimbingan, arahan, dan masukan dalam proses penyusunan skripsi, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

8. Semua Bapak dan Ibu dosen FIA yang telah mengajar dan memberikan ilmu kepada saya.

9. Muhammad Cahyo Widyo Sulistyono, SE, MBA, selaku penguji 1 terima kasih atas masukan-masukan yang diberikan

10. Yudha Prakasa, S.AB, M.AB, selaku penguji 2 terima kasih atas masukan-masukan yang diberikan

11. Semua pihak yang telah membantu, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Saya akhiri kata pengantar ini dengan harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Malang, Desember 2017

William Hadi Saputra

**DAFTAR ISI**

COVER	i
MOTTO/KUTIPAN	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Kontribusi Penelitian	7
E. Sistematika Pembahasan	8

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris	
1. Froese dan Peltokorpi (2010)	9
2. Lin, Lu dan Lin (2012)	9
3. Carr, Rugimbana, Walkom dan Bolitho (2001)	10
4. Peltokorpi dan Froese (2013)	11
5. Garri, Konstantopoulos, dan Bekiaris (2013)	12
B. Tinjauan Teoritis	
1. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional	14
a. Definisi MSDM dan MSDMI	14
b. Fungsi MSDMI	15
2. Budaya	16
a. Definisi Kebudayaan	16
b. Karakteristik Budaya	17
c. Komponen Budaya	18
3. Budaya Organisasi	19
a. Pengertian Budaya Organisasi	19
b. Tipe-tipe Budaya Organisasi	22
c. Fungsi Budaya Organisasi	24
d. Karakteristik Budaya Organisasi	25
4. Ekspatriat	27



a.	Macam-macam Ekspatriat	29
b.	Dukungan dan Pengembangan Ekspatriat	30
5.	Seleksi	31
a.	Pengertian Seleksi	31
b.	Peran Seleksi	32
c.	Tujuan Seleksi	33
d.	Langkah-langkah Seleksi	34
e.	Seleksi Ekspatriat	37
f.	Proses Seleksi Ekspatriat	39
6.	Peran Budaya Organisasi terhadap Seleksi Ekspatriat	42
7.	Kerangka Pemikiran	43
 BAB III METODE PENELITIAN		
A.	Jenis Penelitian	45
B.	Fokus penelitian	46
C.	Lokasi penelitian	46
D.	Situasi Sosial dan Informan	47
E.	Sumber Data	48
F.	Teknik Pengumpulan Data	49
G.	Instrumen Penelitian	50
H.	Teknik Analisis Data	51
I.	Uji Keabsahan Data	52
 BAB IV PEMBAHASAN		
A.	Gambaran Umum PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	54
1.	Sejarah PT. Semen Indonesia	54
2.	Profil PT. Semen Indonesia	57
3.	Lokasi PT. Semen Indonesia	61
4.	Logo PT. Semen Indonesia dan SIG	63
5.	Struktur Organisasi	64
6.	Visi Misi	65
7.	Budaya CHAMPS	65
8.	Produksi PT. Semen Indonesia	68
B.	Penyajian Data	69
1.	Hasil Wawancara Key Informan	68
2.	Hasil Wawancara Informan	73
a.	Informan 1	73
b.	Informan 2	76
c.	Informan 3	80
d.	Informan 4	82
C.	Kesimpulan Hasil Wawancara	83
D.	Analisis dan Interpretasi Data	91



BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan 100

B. Saran 101

DAFTAR PUSTAKA 102



DAFTAR TABEL

Tabel 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu12

Tabel 2. Kompetensi Inti pada PT. Semen Indonesia dan BUMN97



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Model Budaya Organisasi menurut Deal dan Kennedy	24
Gambar 2. Skema Sumber Daya Manusia Internasional	28
Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian	44
Gambar 4. Komposisi pemegang saham PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2006 dan 2010.	57
Gambar 5. Profil PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.	58
Gambar 6. Gedung Utama PT. Semen Indoenesia (Persero) Tbk	61
Gambar 7. Tugu nama PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk	62
Gambar 8. Wisma Djendral Achmad Yani	62
Gambar 9. Foto Peneliti Dengan Informan di Lokasi Penelitian.....	63
Gambar 10. Logo PT. Semen Indonesia Tbk.	63
Gambar 11. Gambar Logo-logo Anak Perusahaan (Semen Indonesia Group) dari PT. Semen Indonesia.....	63
Gambar 12. Budaya CHAMPS	66



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.....	107
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	108



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi merupakan suatu fenomena yang tidak dapat dihindari oleh siapa pun. Dalam dunia bisnis dampak yang paling dirasakan atas akibat globalisasi yaitu berkurangnya batasan-batasan dalam melakukan bisnis. Cullen & Parboteeah (2010:6) mendefinisikan bahwa globalisasi merupakan sebuah tren perekonomian dunia yang telah menjadikan negara-negara saling terhubung.

Bisnis sudah tidak lagi dibatasi oleh batas-batas domestik dan memungkinkan perusahaan untuk menyalurkan bisnisnya ke negara asing.

Globalisasi mungkin menjadi penyebab utama timbulnya bisnis lintas negara atau yang biasa disebut bisnis internasional. Menurut Ball dan McCulloch (2005:8) bisnis internasional merupakan bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas negara. Dengan kemajuan teknologi yang semakin canggih, perusahaan-perusahaan dalam negeri dapat dengan mudah melakukan ekspor-impor, melakukan investasi asing tak langsung (jual beli saham atau mata uang asing dalam jangka waktu relatif pendek) dan investasi asing secara langsung (mendirikan perusahaan cabang di luar negeri, membeli saham mayoritas perusahaan asing dsb).

Banyak perusahaan domestik yang mulai berevolusi menjadi sebuah Perusahaan Multinasional (PMN) atau *Multinational Corpration (MNC)*. PMN yaitu perusahaan yang melakukan fungsi bisnisnya melewati batas-batas domestik (Cullen & Parboteeah, 2010:6). Contohnya; perusahaan yang melakukan ekspor-

impur barang secara berkala, perusahaan yang memiliki status kepemilikannya dimiliki oleh beberapa pemegang saham yang berasal dari 2 atau lebih negara yang berbeda, perusahaan yang memiliki kantor/pabrik/franchise cabang di luar negeri (FDI), dan sebagainya. Adanya perluasan fungsi bisnis, perusahaan tentu dihadapkan dengan permasalahan-permasalahan baru yang diantaranya yaitu terkait dengan budaya.

Budaya merupakan suatu nilai-nilai, kepercayaan dan norma yang membentuk pola kehidupan di dalam suatu kelompok (Cullen & Parboteeah, 2010:180). Budaya menunjukkan bagaimana jati diri di suatu kelompok dan bagaimana pola kehidupan kelompok tersebut. Budaya di setiap negara sangatlah beragam. Suatu tindakan yang dianggap baik di negara A belum tentu dianggap baik pula di negara B. Budaya lah yang membuat Indonesia menjadi Indonesia, Jepang menjadi Jepang dan Amerika menjadi Amerika.

Seperti halnya sebuah bangsa atau sebuah daerah, organisasi/perusahaan juga mempunyai suatu budaya di dalamnya. Di dalam sebuah organisasi terdapat suatu nilai-nilai, norma dan kepercayaan yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Nilai-nilai ini perlu dipahami oleh para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Contoh sederhananya antara lain seperti visi dan misi, jam kerja, cara berpakaian, cara memberi salam dan sebagainya.

Budaya organisasi menjadi peran penting bagi perusahaan. Dengan nilai-nilai yang telah ditanamkan pada setiap jajaran karyawan perusahaan, masing-masing staff akan dapat memahami bagaimana atau apa yang harus/boleh/biasanya dilakukan dan apa yang tidak. Masing-masing perusahaan

memiliki kebudayaan organisasi yang berbeda satu sama lain. Dapat dikatakan budaya organisasi juga merupakan identitas dari perusahaan itu sendiri.

Bagi perusahaan yang bertempat di negara asing, tentu dampak yang dirasakan akibat perbedaan budaya akan terasa sekali. Benturan budaya dari negara asal dengan budaya lingkungan asing mau tidak mau akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perlu adanya adaptasi budaya bagi perusahaan. Merekrut tenaga HCN (*host country national*) yang lebih memahami budayanya sendiri merupakan salah satu bentuk adaptasi.

Perbedaan budaya seringkali dianggap sebagai masalah besar di sebuah PMN. Seorang eksekutif ekspatriat seringkali tidak mampu untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan karena tidak dapat menyesuaikan dengan budaya lokal. Disisi lain manajer lokal di perusahaan multinasional juga kesulitan dalam menangani masalah komunikasi yang didasari aspek kebudayaan dengan kantor pusat PMN. Oleh karena itu, pada perusahaan multinasional terdapat bidang yang menangani tentang masalah yang berbasis kebudayaan tersebut.

Manajer internasional akan mendapat banyak keuntungan dengan memahami budaya nasional/negara. Dengan memahaminya manajer dapat mengambil sebuah kebijakan yang tepat. Proses adaptasi sangat diperlukan dalam merealisasikan dan melaksanakan strategi organisasi. Adaptasi budaya juga berkontribusi untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam segala perbedaan budaya di dunia.

Banyak penelitian terdahulu yang telah membuktikan adanya perbedaan gaya manajerial diberbagai negara di dunia yang diakibatkan oleh perbedaan

budaya organisasi. Yun Lin et al (2012) meneliti tentang bagaimana SMEs (*Small Medium size Enterprises*) asal Taiwan dalam memajemen ekspatriatnya dibandingkan dengan prespektif manajemen ekspatriat negara barat. Hasil penelitian mangungkapkan bahwa manajer asal Taiwan lebih memperhatikan skill individu dan kemauan kerja ekspatriat, sedangkan manajer asal negara barat lebih peduli terhadap kemampuan adaptasi dan *spousal adjustment* yang dimiliki ekspatriat.

Katsioloudes dan Hadjidakis (2007:395) dalam bukunya menjelaskan empat jenis tenaga kerja antara lain: *Parent Country Nationals (PCNs)*, *third country nationals (TCNs)*, *host country nationals (HCNs)*, dan *Impatriate*. PCNs yaitu tenaga kerja yang berasal dari induk perusahaan multinasional (Ekspatrat). HCNs yaitu tenaga kerja yang berasal dari *host country*. TCNs yaitu tenaga kerja asing yang berasal dari negara selain *home country* dan *host country*. Sedangkan *Impatriate* yaitu kebalikan dari Ekspatriat yang artinya seorang ekspatriat ditransfer kembali ke perusahaan pusat/induk.

Untuk kepentingan pengawasan pada perusahaan cabang PMN yang bertempat di luar negeri, perusahaan pusat biasanya mengirimkan seseorang atau beberapa orang karyawan terpercaya ke perusahaan cabang. Karyawan ini disebut ekspatriat atau PCN. Ekspatriat biasanya menduduki posisi manajerial pada perusahaan cabang. Namun, ekspatriat yang ditranfer dari perusahaan pusat bukan sembarang karyawan. Karyawan perlu memiliki *skill* khusus yang diperlukan untuk dapat menjadi seseorang kandidat ekspatriat. Oleh karena itu, pihak

perusahaan pusat mempunyai prosedur sendiri untuk memilih/menyeleksi para kandidat-kandidat ekspatriatnya.

Pemilihan ekspatriat atau seleksi ekspatriat bertujuan untuk memilih calon ekspatriat yang paling berkompeten dalam penugasan asing ini. Briscoe dan Schuler (2004:240-241) menyebutkan beberapa metode seleksi ekspatriat yang umumnya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan multinasional diantaranya antara lain: *interview, formal assessment, committee decision* dsb. Proses seleksi ekspatriat sangat krusial untuk hasil jangka panjang. Proses seleksi ekspatriat yang tepat akan mengurangi resiko *expatriate failure*.

Indonesia memiliki perusahaan milik negara yang telah bertransformasi ke perusahaan multinasional yaitu PT. Semen Indonesia. Perusahaan ini merupakan pemenang pangsa pasar domestik dibidang produksi persemenan. Pada tahun 2012, untuk mencapai visinya sebagai perusahaan persemenan internasional yang terkemuka, PT. Semen Indonesia melakukan langkah besar dengan mengakuisisi perusahaan semen di Vietnam. PT. Semen Indonesia berhasil memiliki 70% saham dari Thang Long Cement.

Akuisisi PT. Semen Indonesia kepada Thang Long Cement di Vietnam menuntut perusahaan untuk secepatnya mengambil alih posisi-posisi operasional.

Manajemer SDM perlu mengambil keputusan untuk memilih atau menyeleksi karyawan-karyawan terbaik yang memiliki kompetensi yang cukup untuk melakukan penugasan asing. banyak teori yang menjelaskan tentang tahap-tahap seleksi ekspatriat, namun tidak semua organisasi/perusahaan memiliki metode seleksi ekspatriat yang sama;

Peneliti sangat tertarik untuk meneliti bagaimana proses seleksi ekspatriat di salah satu perusahaan multinasional milik Indonesia. Peneliti berkeinginan untuk memilih PT. Semen Indonesia yang merupakan perusahaan pusat dari Semen Indoneisa Group sebagai tempat penelitian karena sesuai dengan kebutuhan penelitian. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka penelitian ini berjudul: “Analisa Budaya Organisasi dalam Rangka Seleksi Ekspatriat (Studi Budaya CHAMPS pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk?”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah budaya organisasi yang tercipta di dalam PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk?
2. Bagaimanakah praktik seleksi ekspatriat yang ada pada perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk?
3. Bagaimanakah hubungan antara budaya organisasi dengan proses seleksi ekspatriat?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana budaya organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. Untuk mengetahui praktik seleksi ekspatriat pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

3. Untuk menganalisis hubungan antara budaya organisasi dengan seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat yang berguna bagi beberapa pihak, yaitu:

1. Bagi Perusahaan

Hasil ini dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap seleksi ekspatriat di perusahaan.

2. Bagi Universitas Brawijaya Malang

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi pengembangan pengetahuan dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengkaji lebih lanjut.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini berguna untuk menembah pemahaman dan penguasaan materi, membandingkan secara teori yang didapat pada perkuliahan dengan praktek lapangan, serta memperoleh pengalaman dari penelitian ini.

4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini berguna sebagai tambahan pengetahuan, kajian, dan referensi untuk permasalahan yang berkaitan dengan penelitian.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan penelitian ini antara lain sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pada Bab 1 akan dijelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tinjauan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Pada Bab 2 akan dijelaskan tentang tinjauan pustaka yang berisikan teori-teori yang digunakan antara lain: MSDMI, budaya, budaya nasional dalam Hofstede model, budaya organisasi, kebijakan staffing, ekspatriat, dan seleksi.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Pada Bab 3 akan dijelaskan tentang metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian, yaitu jenis penelitian, fokus penelitian, pemilihan lokasi, sumber data, pengumpulan data, instrumen penelitian, dan metode analisis.

BAB 4: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum perusahaan dan pembahasan hasil penelitian yang telah dilakukan

BAB 5: PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan, dan saran dari penulis bagi perusahaan dan bagi penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Froese dan Peltokorpi (2010)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2010, dengan judul “*Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction*”. Jurnal ini menganalisis prediktor kepuasan kerja yang mungkin muncul dalam konteks asing. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitiannya adalah ekspatriat-ekspatriat yang berada pada area Tokyo, Jepang. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan menyebarkan kuesioner ke 148 ekspatriat yang merupakan sampel penelitian.

Hasil temuan pada jurnal ini yaitu hasil survey dari 148 ekspatriat di Jepang menunjukkan bahwa jarak budaya nasional (*National Culture Distance*), kebangsaan supervisor, dan tipe-tipe ekspatriat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ekspatriat. Empatik budaya (*Culture Empathic*) dan usia berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja, secara tidak langsung menyatakan bahwa empatik budaya dan ekspatriat yang lebih tua lebih puas dengan pekerjaan mereka.

2. Lin *et al* (2012)

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012, dengan judul “*A Different Perspective of Expatriate Management*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti bagaimana SMEs (*Small and Medium size Enterprises*) asal Taiwan dalam

memanajemen ekspatriatnya dan dibandingkan dengan prespektif manajemen ekspatriat negara barat.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat inti perhatian yang mirip, seperti pengetahuan, kepribadian, kemampuan adaptasi, dan pengaturan internasional (*International adjustment*) dari seorang ekspatriat. Perusahaan Taiwan lebih peduli terhadap skill individu dan semangat ekspatriat dibandingkan negara barat, dimana perusahaan lebih peduli terhadap prestasi terdahulu, kemampuan beradaptasi dan penyesuaian suami-istri (*spousal adjustment*) ekspatriat.

3. Carr et al (2001)

Judul penelitian ini adalah “*Selecting expatriates in developing areas: “Country-of-origin” effects in Tanzania?*”. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2001. Tujuan dari penelitian ini yaitu mengetahui apakah faktor “negara asal” (*Country-of-Origin*) ekspatriat itu berpengaruh terhadap pemilihan/seleksi ekspatriat di negara Tanzania pada berbagai profesi seperti pengajar, manajer, marketing dan sebagainya. Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada 96 mahasiswa tingkat tahun ketiga dari universitas Dar-es-Salaam.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa para karyawan atau pekerja di Tanzania mempercayai bahwa penduduk lokal (*Tanzanians*) bekerja lebih baik dari pada orang asing dalam hal manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya sikap yang mebeda-bedakan dalam hal sumber daya manusia, terutama pada fungsi-fungsi sumber daya manusia, dalam konteks Tanzanian. Mereka

memang mengakui bahwa dokter dan teknisi dari negara barat memang dianggap terbaik namun sekali lagi mereka berfikir bahwa kegiatan manajerial sebaiknya dilakukan oleh penduduk lokal.

4. Peltokorpi dan Froese (2013)

Judul penelitian ini adalah “*How Expatriate Personality and Cultural Fit: The Moderating Role of Host Country Context on Job Satisfaction*” yang dilakukan pada tahun 2013. Data yang diperoleh berasal dari ekspatriat yang berada pada area metropolitan Brazil dan Jepang. Metode pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner yang diisi oleh 61 ekspatriat Brazil dan 130 ekspatriat di Jepang.

Penelitian ini berkontribusi untuk penelitian ekspatriat dengan meneliti efek interaktif dari konteks *host country* (Brazil dan Jepang) dan ciri-ciri kepribadian ekspatriat atas kepuasan kerja, dengan mengukur ciri kepribadian ekspatriat dengan MPQ (*Multicultural Personality Questionnaire*), dan memperpanjang jangkauan regional penelitian ekspatriat ke Brazil. Menyediakan sebagian dukungan untuk hipotesis budaya yang baik. Temuan menunjukkan pentingnya dua ciri-ciri kepribadian yang bervariasi di Brazil dan Jepang. Lebih spesifiknya, ekspatriat dengan *cultural empathy* yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka di Jepang dari pada di Brazil; inisiatif sosial lebih penting bagi kepuasan kerja ekspatriat di Brazil dari pada di Jepang.

5. Garri *et al* (2013)

Penelitian yang dilakukan di tahun 2013 ini berjudul “*Corporate Strategy, Corporate Culture & Customer Information*”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti interkoneksi dari keberadaan *software* CRM (*Customer Relationship Management*) dalam internasionalisasi perusahaan, dengan pengembangan strategi pemasaran yang ditargetkan, nilai keterlibatan internasionalisasi dan tingkat kompleksitas strategis. Semua aspek ini mencerminkan dan termotivasi oleh budaya perusahaan dan identitas organisasi.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kemungkinan peningkatan bagi perusahaan yang menjalankan perangkat lunak CRM untuk mengembangkan target strategi pemasaran langsung dan tidak langsung. Kerangka kerja terpadu disusun oleh hasil empiris, menggambarkan adaptasi dari sisi luar, perusahaan yang berorientasi pasar dan konsumen, mencerminkan strategi perusahaan yang berkembang menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari proses informasi ditunjukkan dari perangkat lunak CRM.

Tabel 1 Rangkuman Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Froese dan Peltokorpi (2010)	<i>Cultural Distance and Expatriate Job Satisfaction</i>	Hasil survey dari 148 ekspatriat di Jepang menunjukkan bahwa jarak budaya nasional (<i>National Culture Distance</i>), kebangsaan supervisor, dan tipe-tipe ekspatriat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja ekspatriat. Empatik budaya (<i>Culture Empathic</i>) dan usia berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja, secara tidak langsung menyatakan bahwa empatik budaya dan ekspatriat yang lebih tua lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
Lin <i>et al</i> (2012)	<i>A Different Perspective of Expatriate Management</i>	Terdapat inti perhatian yang mirip, seperti pengetahuan, kepribadian, kemampuan adaptasi, dan pengaturan internasional (<i>International adjustment</i>) dari seorang ekspatriat. Perusahaan Taiwan lebih peduli terhadap skill individu dan semangat ekspatriat dibandingkan negara barat, dimana perusahaan lebih peduli terhadap prestasi terdahulu, kemampuan beradaptasi dan penyesuaian suami-istri (<i>spousal adjustment</i>) ekspatriat.
Carr <i>et al</i> (2001)	<i>Selecting expatriates in developing areas: "Country-of-origin" effects in Tanzania?</i>	Para karyawan atau pekerja di Tanzania mempercayai bahwa penduduk lokal (<i>Tanzanians</i>) bekerja lebih baik dari pada orang asing dalam hal manajerial. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya sikap yang mebeda-bedakan dalam hal sumber daya manusia, terutama pada fungsi-fungsi sumber daya manusia, dalam konteks Tanzanian. Mereka memang mengakui bahwa dokter dan teknisi dari negara barat memang dianggap terbaik namun sekali lagi mereka berfikir bahwa kegiatan manajerial sebaiknya dilakukan oleh penduduk lokal.
Peltokorpi dan Froese (2013)	<i>How Expatriate Personality and Cultural Fit: The Moderating Role of Host Country Context on Job Satisfaction</i>	Temuan menunjukkan pentingnya dua ciri kepribadian yang bervariasi di Brazil dan Jepang. Lebih spesifiknya, ekspatriat dengan <i>cultural empathy</i> yang tinggi lebih puas dengan pekerjaan mereka di Jepang dari pada di Brazil; inisiatif social lebih penting bagi kepuasan kerja ekspatriat di Brazil dari pada di Jepang.
Garri <i>et al</i> (2013)	<i>Corporate Strategy, Corporate Culture & Customer Information</i>	Kemungkinan peningkatan bagi perusahaan yang menjalankan perangkat lunak CRM untuk mengembangkan target strategi pemasaran langsung dan tidak langsung. Kerangka kerja terpadu disusun oleh hasil empiris, menggambarkan adaptasi dari sisi luar, perusahaan yang berorientasi pasar dan

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	Brawijaya	kunsumen, mencerminkan strategi perusahaan yang berkembang menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari proses informasi ditunjukkan dari perangkat lunak CRM

Sumber : Olahan Penulis, 2014

B. Tinjauan Teoritis

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDMI)

Perbedaan ekonomi, budaya dan hukum membuat pengelolaan bisnis global harus disiasati. Perbedaan antar negara mempengaruhi proses MSDM sebuah perusahaan. Faktor budaya seperti individualisme dan kolektivisme menunjukkan perbedaan dalam nilai dan sikap setiap negara, karenanya juga perilaku dan reaksi orang dari satu negara ke negara lainnya berbeda (Dessler, 2011:326). Oleh karena itu, permasalahan yang dihadapi oleh manajer SDM internasional akan lebih kompleks jika dibandingkan dengan praktek manajemen sumber daya domestik.

a. Definisi MSDM dan MSDMI

Cullen & Parboteeah (2010:396) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia internasional sebenarnya merupakan praktek MSDM dalam *setting* internasional. Maka dari itu dalam memahami MSDM internasional perlu terlebih dahulu memahami apakah definisi MSDM itu. Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Dessler (2010:5) menyatakan bahwa MSDM merupakan proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi

pada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

2. Menurut Bangun (2012:6) MSDM yaitu berkaitan dengan pengelolaan manusia melalui aktivitas-aktivitas organisasi dan fungsi-fungsi operasionalnya.

3. Hill (2001:458) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan aktivitas organisasi dalam memberdayakan SDM secara efektif.

Maka, jika disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan segala proses pengelolaan SDM yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif. Bila dikaitkan dengan pendapat Cullen dan Parboteeah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka MSDM internasional adalah segala pengelolaan SDM yang tidak hanya karyawan lokal namun juga karyawan asing dan ekspatriat yang dimiliki oleh perusahaan multinasional tersebut secara efektif.

b. Fungsi MSDMI

Manajemen sumber daya manusia internasional terdiri dari pengembangan dari kemampuan SDM untuk menghadapi kebutuhan cabang perusahaan multansional yang sangat beragam. Ada tiga fungsi utama dari MSDMI menurut Phatak *et al* (2005:473), antara lain:

1. Memanajemen Sumber daya manusia dalam perusahaan global, termasuk persoalan dari ekspatriatisasi dan repatriatisasi

2. Mengimplementasikan strategi perusahaan global dengan cara mengadaptasi praktek MSDM yang tepat di negara, ekonomi, dan lingkungan budaya yang berbeda.

3. Mengadopsi praktek serikat buruh disetiap perusahaan cabang yang cocok dengan standar lokal.

MSDM internasional telah semakin diakui sebagai faktor utama kesuksesan di dalam lingkungan global. Di dalam tingginya kompetisi ekonomi global, di mana faktor produksi dapat mudah ditiru, maka kualitas MSDM di dalam perusahaan akan menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif.

2. Budaya

a. Definisi Kebudayaan

Siapapun yang melakukan bisnis internasional pasti sering kali berhadapan dengan suatu ketidak pahaman bahasa atau kesalahpahaman suatu isyarat seperti nada bicara dan bahasa tubuh. Perbedaan budaya merupakan salah satu faktor yang penting bagi organisasi yang memutuskan untuk menjadi perusahaan internasional. Para usahawan internasional semakin menyadari bahwa bekerja dilingkungan *multi-cultural* harus berhadapan dengan perbedaan nyata mulai dari komunikasi, etiket social, hingga nilai-nilai dasar.

Budaya adalah yang membuat orang Jepang seperti orang Jepang; orang Jerman seperti orang Jerman; dan orang Brazil seperti



orang Brazil (Mitchell, 2001:4). Menurut pernyataan Mitchell tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa budaya dapat menjadi jati diri suatu bangsa.

Seorang ilmuwan dari Belanda, Geert Hofstede dalam Mitchel menyebutkan bahwa budaya adalah sebagai “perangkat lunak pikiran” dengan kata lain pemrograman sosial yang mengatur cara berpikir, bertindak dan mempersepsikan diri kita dengan orang lain. Definisi yang lebih formalnya adalah bahwa budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu-individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seseorang bertindak, berperasaan dan memandang dirinya dan orang lain.

Kecakapan lintas budaya adalah langkah pertama dalam akulturasi, yaitu proses dimana orang-orang bukan hanya memahami budaya asing namun juga mengubah dan menyesuaikan perilaku mereka guna menjadikannya lebih sesuai dengan budaya tersebut. Akulturasi sangat berperan penting bagi manajer negara pendatang yang sering berinteraksi dengan penduduk negara tujuan misalnya, manajer pabrik dari negara asal atau direktur pemasaran yang bekerja dinegara asing pada anaka perusahaan di luar negeri.

b. **Karakteristik Kebudayaan**

Liliweri (2002:57) menyatakan ada tiga karakteristik penting dari kebudayaan, antara lain sebagai berikut:

1. **Kebudayaan itu Dipelajari**

Kita sebut kebudayaan itu dapat di pelajari karena interaksi antarmanusia ditentukan oleh pengguna symbol, bahasa verbal maupun nonverbal. Tradisi budaya, nilai-nilai, kepercayaan, dan standar perilaku semuanya diciptakan oleh kreasi manusia dan bukan sekedar diwarisi secara instink, melainkan melalui proses pendidikan dengan cara-cara tertentu menurut kebudayaan. Perlu diketahui bahwa manusia lahir dalam suatu keluarga, kelompok social tertentu yang telah memiliki nilai, kepercayaan, dan standar perilaku yang di transmisikan melalui interaksi diantara mereka. Istilah sosiologi untuk pembelajaran budaya kita sebut sosiologi.

2. **Kebudayaan itu Dipertukarkan**

Disamping dipelajari, kebudayaan itu juga dipertukarkan. Istilah pertukaran merujuk pada kebiasaan individu atau kelompok untuk menunjukkan kualitas kelompok budayanya. Dalam pergaulan dan interaksi antarmanusia setiap orang mewakili kelompoknya lalu menunjukkan kelebihan-kelebihan budayanya dan membiarkan orang lain untuk mempelajarinya. Proses pertukaran budaya, terutama budaya material, dilakukan melalui mekanisme 'belajar budaya'.

3. **Kebudayaan Tumbuh dan Berkembang**

Setiap kebudayaan terus ditumbuhkembangkan oleh para pemilik kebudayaannya, oleh karena itu ada yang mengatakan bahwa kebudayaan itu terus mengalami perubahan. Tatkala kita mengatakan bahwa budaya itu akumulatif maka yang dimaksudkan adalah dia cenderung tumbuh, berkembang menjadi luas, dan bertambah. Oleh karena itu, kita menyebut kebudayaan itu berubah semakin rinci (kompleks) dan kemudian dikomunikasikan dari satu generasi ke generasi yang lain.

c. Komponen-komponen Budaya

Mitchell (2001:58) menyatakan bahwa terdapat tiga komponen

budaya yang paling penting yang berkaitan dengan transaksi bisnis adalah:

1. **Bahasa**

Seringkali, yang tak terucap lebih bermakna disbanding yang terucap. Bahasa lebih dari sekedar kata-kata yang terucapkan atau tertulis. Komunikasi non-verbal, gerak-gerik, bahasa tubuh, ekspresi wajah, semuanya menyatakan pesan. Ketika kedua orang tidak berbicara dengan bahasa yang sama dan terpaksa menggunakan penerjemah, bentuk komunikasi

non-verbal adalah satu-satunya metode dan kontak langsung yang tersedia bagi individu-individu yang memahami satu sama lain secara langsung dalam memahami konteks budaya dimana komunikasi non-verbal seperti ini terjalin, anda tidak hanya beresiko gagal memahami kolega anda di seberang meja, namun juga mengirimkan tanda-tanda yang salah sama sekali.

2. Agama

Pengaruh Tuhan terhadap strategi bisnis, bisa jauh lebih besar dibanding dugaan kita. Dominasi filosofi religius dalam budaya berdampak besar pada pendekatan seseorang dalam bisnis, sekalipun orang tersebut bukan pengikut suatu agama yang taat. Dalam budaya Arab, percakapan bertabur dengan frase *Insyah Allah* – Jika Tuhan menghendaki. Penghargaan pada kekuasaan yang lebih tinggi, ketidak mampuan mengendalikan banyak hal di dunia, aerta sikap umum ‘apa yang terjadi, terjadi’ yang di sarikan dari frase tersebut terbawa dalam segala aktivitas, dari jadwal terbang pesawat hingga kecepatan negosiasi bisnis.

3. Sikap-sikap yang Saling Bertentangan

Jelas, nilai-nilai budaya berdampak sangat besar dalam cara berbisnis. Dua perbedaan nilai yang paling mendasar untuk dipertimbangkan adalah apakah suatu budaya menkankan pada individualisme, seperti AS, atau kolektivisme seperti China, dan apakah masyarakatnya *task-driven* seperti AS atau Kanada, atau *relationship-driven* (diatur oleh hubungan) seperti Amerika Latin. Nilai budaya yang termanifestasi dalam kehidupan sehari-hari tidak hanya tercermin dalam bisnis namun kadang juga dilebih-lebihkan. Gagal dalam memahami dasar-dasar budaya dapat menjadi perusak kesepakatan bahkan sebelum negosiasi dimulai. Seringkali para pendatang pendatang tertinggal sambil menggaruk-garuk kepala, bertanya-tanya mengapa segalanya berantakan.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Seperti halnya suatu negara atau daerah, perusahaan juga memiliki budaya yang melekat didalamnya. Kebudayaan di suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya negara atau budaya lokal.

Budaya ini dapat menjadi suatu hambatan bagi mereka yang mengabaikannya dan dapat menjadi sebuah keuntungan bagi mereka



yang memiliki kemampuan beradaptasi. Oleh karena itu banyak orang mengatakan bahwa kebudayaan merupakan faktor penyebab timbulnya sebagian besar masalah yang terdapat pada PMN yang mana mempekerjakan karyawan dari beberapa latar belakang budaya yang berbeda.

Menurut Riani (2011:6) definisi budaya organisasi adalah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut.

b. Tipe-tipe Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat dijelaskan pada sebuah model. Model tersebut menggambarkan budaya organisasi yang disesuaikan pada jenis organisasi. mekanismenya berdasarkan seberapa cepat anggota organisasi menerima umpan balik (*feedback*) dan imbalan (*reward*) setelah mereka melakukan sesuatu dan tingkat resiko (*risk*) yang mereka ambil.

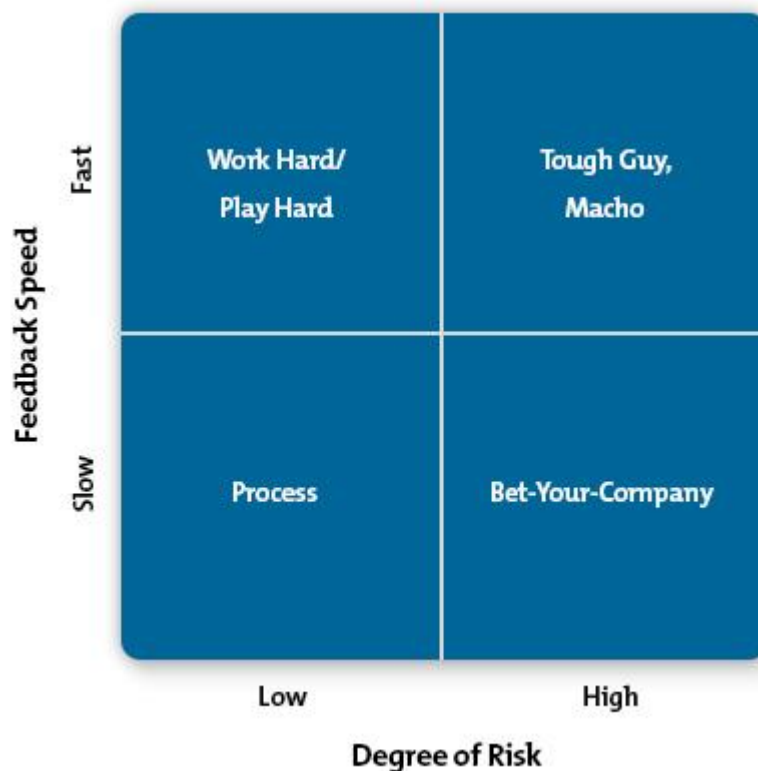
Pada bukunya, Kusdi (2011:72-73), Deal dan Kennedy pada tahun 1982 mengembangkan tipologi budaya yang disebut tipe

”kesukuan” (*corporate tribe model*). Mereka membagi budaya organisasi berdasarkan tingkat resiko yang dihadapi organisasi (*high risk/low risk*) dan kecepatan umpan balik dari lingkungan (*quick feedback/slow feedback*). Berdasarkan dua dimensi dari pembeda ini, mereka membagi budaya organisasi menjadi empat tipe “kesukuan”, yaitu:

1. *Tough-Guy/Macho*. Budaya organisasi ini dimiliki oleh organisasi-organisasi yang memiliki lingkungan yang beresiko tinggi dan memberi umpan balik yang cepat, dimana organisasi harus menanggapi segala sesuatunya dengan cepat dan berani. “Semboyan” mereka adalah “*find a mountain and climb it*”. Contoh organisasi yang umumnya memiliki tipe budaya ini adalah industry periklanan, hiburan (*entertainment*), dan konstruksi. Pada organisasi-organisasi ini, modal yang dipertaruhkan biasanya besar dan hasilnya bias segera diketahui (*quick feedback*) sehingga dibutuhkan keberanian seperti berjudi (“*go for it all*”).
2. *Work Hard/Play Hard*. Organisasi yang memiliki kutur ini beroperasi di lingkungan yang memiliki resiko yang rendah, tetapi memiliki *feed back* yang cepat, sehingga yang diperlukan adalah menemukan suatu peluang dan mengisi peluang tersebut (“*find a need and fill it*”). Organisasi yang biasanya memiliki budaya seperti ini contohnya antara lain: industry ritel dan sales. Tidak dibutuhkan modal yang besar untuk membayar salesman untuk memperoleh sebuah order penjualan (*low risk*) dan hasilnya dapat segera diketahui (*quick feedback*).
3. *Bet-Your-Company*. Organisasi yang memiliki budaya ini beroperasi pada lingkungan beresiko tinggi dan mempunyai *feedback* yang lambat, dimana organisasi harus mengambil langkah dengan hati-hati. Industry perminyakan, obat-obatan, dan penerbangan adalah babarapa contoh organisasi yang memiliki budaya *Bet-Your-Company*.
4. *Process*. Organisasi yang memiliki budaya organisasi ini beroperasi dalam lingkungan *low risk and slow feedback*, dimana organisasi ini memiliki peluang untuk melakukan segala sesuatu sebaik-baiknya. Contohnya antara lain adalah industry perbankan, asuransi, dan badan pemerintah. Budaya *process* dicontohkan dengan baik oleh departemen akunting dan organisasi-organisasi besar dan birokratis, dimana para

pegawainya lebih berfokus pada *bagaimana* mereka melakukan sesuatu dari pada *apa* yang harus dilakukan.

Dari penjelasan mengenai empat tipe budaya diatas dapat disimpulkan di dalam Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Model Budaya Organisasi menurut Deal dan Kennedy
Sumber: Riani (2011:28)

c. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi dianggap sebagai suatu pedoman pada organisasi. budaya yang melekat pada sebuah organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali system pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan

komitmen. Berikut beberapa fungsi budaya organisasi menurut Robbins dalam Riani (2011:8)

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Sedangkan menurut Luthans dalam Riani (2011:8) menyatakan fungsi organisasi ada tiga, antara lain:

1. Memberi *sense of identity* kepada anggota organisasi untuk memahami visi, misi dan menjadi bagian integral dari organisasi.
2. Menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi.
3. Memberikan arah dan memperkuat standar perilaku untuk mengendalikan perilaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama.

d. **Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Riani (2011:21) terdapat beberapa karakteristik budaya organisasi yang perlu diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi, antara lain:

1. **Kepemimpinan.** Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi segala aktivitas ke arah pencapaian suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan seorang pemimpin diharapkan dapat menjadikan perubahan ke arah yang lebih baik yaitu perubahan pada budaya kerja sebuah organisasional. Perubahan budaya

kerja yang *slow down* diharapkan dapat diubah dengan budaya produktif karena pengaruh kepemimpinan atasan yang lebih mengutamakan pada otonomi atau kemandirian para anggota, diharapkan pula adanya otonomi tersebut dapat menjadikan para anggotanya menjadi lebih inovatif dan kreatif, dalam pengambilam keputusan kerja sama. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam budaya organisasi, terutama pada organisasi yang budaya organisasinya lemah.

2. **Inovasi.** Dalam mengerjakan tugas-tugas, organisasi lebih berorientasi pada pola pendekatan “pakai tradisi yang ada” dan memakai metode-metode yang teruji atau pemberian keleluasaan kepada anggotanya untuk menerapkan cara-cara baru melalui eksperimen.
3. **Inisiatif Individu.** Inisiatif Individu meliputi tanggung jawab, kebebasan dan independensi dari masing-masing anggota organisasi, yaitu kewenangan dalam menjalankan tugas dan seberapa besar kebebasan dalam mengambil keputusan.
4. **Toleransi terhadap resiko.** Dalam budaya organisasi manusia didorong untuk lebih agresif, inovatif, dan mampu menghadapi risiko dalam pekerjaannya.
5. **Pengarahan.** Yaitu kejelasan organisasi dalam menentukan sasaran dan harapan terhadap sumberdaya manusia atas hasil kerjanya. Harapan dapat ditungkan dalam bentuk kuantitas, kualitas, dan waktu penyelesaian.
6. **Integrasi.** Integrasi disini adalah bagaimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk menjalankan kegiatannya dalam satu koordinasi yang baik, yaitu seberapa jauh keterkaitan dan kerja sama ditekankan dan seberapa dalam rasa saling ketergantungan antar sumber daya manusia ditanamkan.
7. **Dukungan manajemen.** Seberapa baik manajer memberikan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas.
8. **Pengawasan.** Meliputi peraturan-peraturan supervise yang digunakan oleh manajemen untuk melihat secara keseluruhan perilaku anggota organisasi.
9. **Identitas.** Identitas adalah pemahaman anggota organisasi secara penuh. Misalnya, seseorang anggota organisasi yang dibangun dari tidurnya dan ditanya siapa dirinya? Maka dia menjawab “saya adalah anggota organisasi A” berarti dia telah menjadikan organisasi tersebut sebagai bagian dari identitas dirinya.
10. **Sitem penghargaan.** Sistem penghargaan berbicara tentang alokasi balas jasa (biasanya dikaitkan dengan naik gaji atau promosi) sesuai kinerja karyawan.
11. **Toleransi terhadap konflik.** Adanya usaha mendorong karyawan untuk kritis terhadap konflik yang terjadi. Jika



toleransinya tinggi, maka perdebatan dalam pertemuan adalah wajar, tetapi jika perusahaan toleransi konfliknya rendah, maka karyawan akan menghindari perdebatan dan menggerutu dibelakang.

12. **Pola komunikasi.** Maksud dari pola komunikasi disini adalah komunikasi yang terbatas pada hirarki formal dari setiap organisasi.

Kedua belas karakteristik tersebut menjadi ukuran bagi setiap perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan dan dapat pula menjadi suatu ukuran bagi karyawan-karyawan atau anggota organisasi dalam menilai perusahaan dimana mereka bekerja.

4. Model Budaya Nasional Hofstede

Kerangka Budaya Hofstede (*Hofstede's cultural framework*) sering dikenal sebagai model lintas budaya yang paling populer dan telah membuktikan seberapa pentingkah memahami lintas budaya ini. Cullen dan Parboteeah (2010:182) menyebutkan ada beberapa dimensi budaya yang diperkenalkan oleh Hofstede, antara lain:

a. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*). Jarak kekuasaan mengarah pada tingkat masyarakat yang dapat menerima kesenjangan/perbedaan kekuasaan dan wewenang di masyarakat. Pada masyarakat dengan jarak kekuasaan yang tinggi, orang-orangnya dapat menerima ketidakadilan dengan mudah.

b. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty aviodence*). Penghindaran ketidakpastian mengacu pada tingkat di mana orang-orang dalam suatu masyarakat merasa nyaman dengan ketidakpastian dan situasi yang tak terduga. Budaya penghindaran ketidakpastian yang lebih



tinggi berusaha untuk menyusun sistem sosial (politik, pendidikan, dan bisnis) di mana ketertiban dan prediktabilitas sangat penting. Di negara-negara tersebut, peraturan dan peraturan mendominasi. Dalam masyarakat penghindaran ketidakpastian yang tinggi, berisiko situasi menciptakan stres dan mengganggu orang.

c. Individualisme. Mengacu pada sejauh mana fokus masyarakat pada hubungan individu dengan kelompok. Secara lebih individualistis masyarakat, orang dipandang unik dan dihargai atas prestasi mereka.

Di Sebaliknya, dalam masyarakat yang rendah terhadap individualisme, individu dipandang sebagai menjadi bagian dari kelompok yang lebih luas seperti keluarga, kelas sosial atau bahkan tim. Di Masyarakat kolektif, penghargaan dan pengakuan lebih banyak pergi ke kelompok bukan setiap individu

d. Maskulinitas mengacu pada sejauh mana masyarakat menekankan karakteristik budaya maskulin seperti penekanan pada kemajuan dan pendapatan. Dalam masyarakat dengan Tingkat maskulinitasnya tinggi, pekerjaan cenderung sangat penting dan penting kehidupan manusia. Selanjutnya, masyarakat ini cenderung melihat pekerjaan dengan jelas dikategorikan berdasarkan jenis kelamin. Sebaliknya, masyarakat yang kurang maskulin cenderung menghargai kualitas hidup di atas pekerjaan dan penghasilan. Pekerjaan cenderung kurang penting dan penting kehidupan manusia.

e. Orientasi masa depan berkaitan dengan sejauh mana individu percaya hal itu. Perilaku mereka saat ini akan mempengaruhi masa depan mereka. Dimensi ini dikembangkan untuk mencerminkan bagaimana orang menggunakan waktu untuk mengatur pengalaman dan acara mereka. Budaya yang rendah pada skala orientasi masa depan (present orientation) cenderung lebih spontan dan lebih suka menikmati saat ini. Di Sebaliknya, masyarakat yang memiliki orientasi masa depan tinggi cenderung lebih memikirkannya masa depan dan terlibat dalam perencanaan dan strategi untuk mencapai tujuan masa depan.

f. Orientasi kinerja sesuai dengan tingkat dorongan masyarakat anggota masyarakat untuk berinovasi, memperbaiki kinerjanya, dan mengupayakannya keunggulan refleksi dari dimensi orientasi kinerja budaya adalah bagaimana status diberikan dalam masyarakat. Masyarakat berprestasi tinggi cenderung lebih mirip dengan masyarakat prestasi dimana orang dievaluasi berdasarkan pengalaman mereka prestasi. Sebaliknya, masyarakat dengan kinerja rendah adalah masyarakat asuh dimana status diberikan kepada orang berdasarkan karakteristik seperti umur, keluarga, koneksi, gender dan pendidikan.

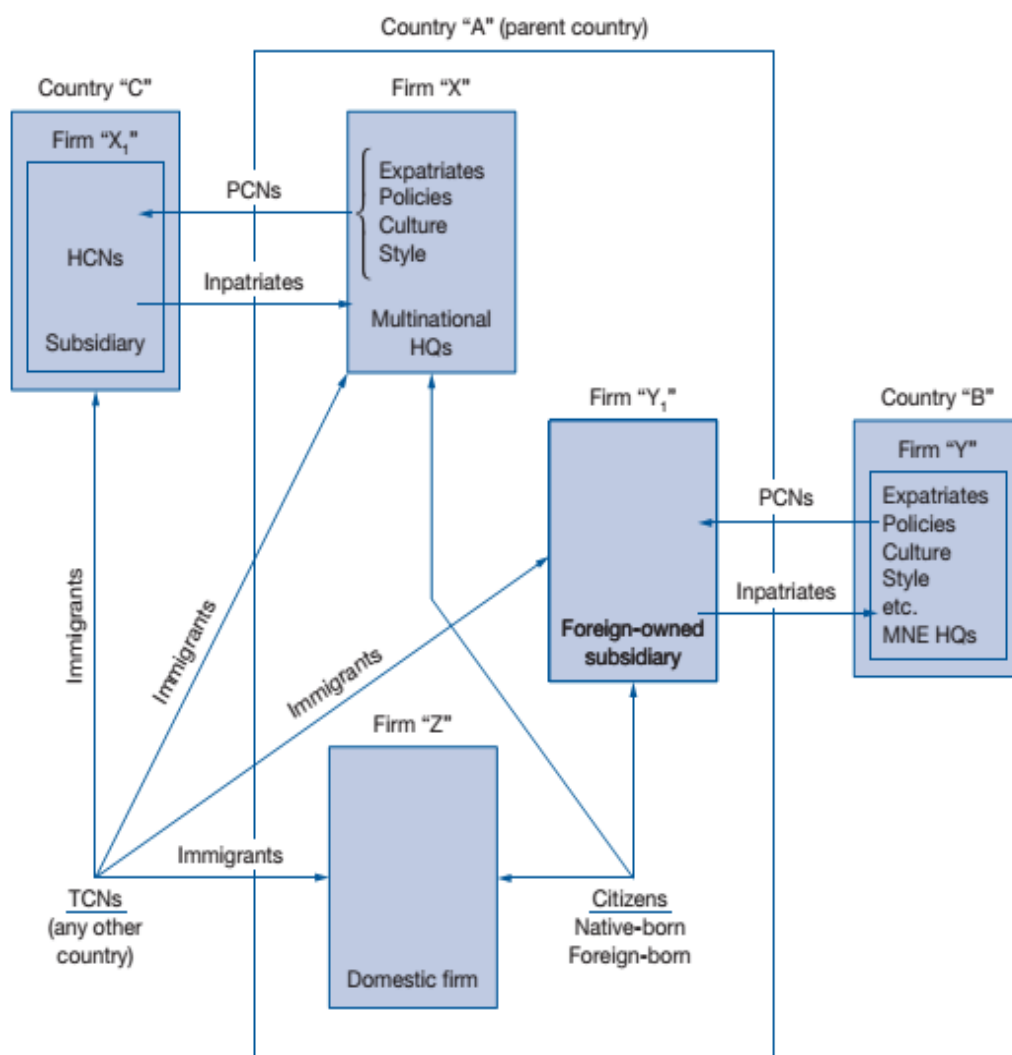
g. Orientasi manusiawi mengacu pada tingkat di mana orang-orang dalam masyarakat diharapkan bersikap ramah, murah hati dan peduli. Dalam masyarakat dengan orientasi manusiawi yang tinggi, orang melihat orang lain sebagai orang yang sangat penting dan menghargai kebaikan, kebajikan, kemurahan hati dan cinta. Sebaliknya,



masyarakat orientasi manusiawi yang rendah cenderung memberi penekanan pada kepentingan pribadi dan nilai harta benda.

5. Ekspatriat

Katsioloudes dan Hadjidakis (2007:395) menjelaskan bahwa ada empat dari personel internasional yang telah teridentifikasi, berdasarkan atas negara asal mereka dan lokasi penugasan mereka. Empat kategori tersebut antara lain *Parent Country Nationals (PCNs)*, *third country nationals (TCNs)*, *host country nationals (HCNs)* dan *Inpatriate*.



Gambar 2. Skema Sumber Daya Manusia Internasional
 Sumber: Briscoe dan Schuller (2004:22)

Gambar 2 diatas menjelaskan bahwa Negara A sebagai negara asal perusahaan X yang merupakan markas sebuah PMN, Y yang merupakan cabang perusahaan asing dan Z yang merupakan perusahaan domestik. PCNs atau Ekspatriat adalah karyawan yang berasal dari negara Perusahaan X yang ditugaskan ke X1 di negara C. HCNs adalah karwayan asal negara C yang bekerja di perusahaan cabang X yaitu X1. TCNs juga dapat disebut immigrant yang mana individu yang berasal dari negara selain *parent country* dan *host country*. Dalam penelitian ini penulis akan berfokus pada PCNs atau biasa disebut ekspatriat.

a. Macam-macam Ekspatriat

Jenis ekspatriat dapat dibedakan berdasarkan tugas yang dilakukan, karena tidak semua individu yang bekerja sebagai ekspatriat mempunyai tugas yang sama.

1. Ekspatriat yang bersifat sukarela: merupakan seseorang yang ingin bekerja di luar negeri untuk periode tertentu karena kepentingan perkembangan karir secara individu. Sering kali, ekspatriat ini sukarela untuk ditugaskan dalam jangka pendek kurang dari satu tahun sehingga mereka mempunyai pengalaman mengenai kebudayaan lain.
2. Ekspatriat tradisional: merupakan professional dan manajer yang ditugaskan untjuk bekerja di luar negeri selama satu sampai tiga tahun. Mereka kemudian di rotasi ke kantor pusat.

3. Ekspatriat untuk pengembangan karir: ditempatkan di luar negeri untuk mengembangkan kemampuan manajemen dari perusahaan. Mereka dapat bertugas satu sampai tiga kali rotasi di negara-negara yang berbeda, sehingga mereka dapat mengembangkan suatu pengertian yang luas mengenai operasi secara internasional.

4. Ekspatriat global: mereka yang berpindah dari satu negara ke negara lain. Sering kali mereka lebih suka bekerja secara internasional daripada bekerja di negara asal.

b. **Dukungan dan Pengembangan Ekspatriat**

Perbedaan kebudayaan, bahasa, dan hukum dapat mempersulit aktivitas-aktivitas para ekspatriat tersebut di negara asing. Semakin cepat para ekspatriat dan keluarganya dapat membangun sebuah kehidupan yang “normal”, semakin baik pula penyesuaian tersebut, dan semakin sedikit ekspatriat tersebut akan mengalami kegagalan. Oleh karena itu diperlukan dukungan dan pengembangan ekspatriat, terdapat dua hal dalam dukungan dan pengembangan ekspatriat, antara lain:

(Mathis dan Jackson, 2006:25-26)

1. **Komunikasi dan Dukungan Karyawan yang Berkelanjutan**

Dukungan dari kantor pusat yang berkelanjutan dapat membantu mengurangi pemberangkatan tugas keluar negeri yang terlalu dini. Apabila mereka tidak memiliki hubungan langsung dan tetap dengan orang lain di kantor pusat perusahaan, para



ekspatriat dapat merasaterasing dan tidak terlibat aktivitas perusahaan yang penting. Pertumbuhan internet dan intranet perusahaan membantu meringankan beberapa persoalan komunikasi.

2. Perkembangan Karir yang Berkelanjutan

Banyak ekspatriat yang mengkhawatirkan kemajuan karir lanjutan mereka. Oleh karena itu, diharapkan pengalaman-pengalaman internasional para ekspatriat harus member manfaat untuk orang lain dan juga untuk karir ekspatriat itu sendiri.

Terkadang, perusahaan-perusahaan menyampaikan persoalan ini dengan mengundang ekspatriat untuk menjalani program-program pengembangan dan melalui interaksi tetap dengan para manajer dan profesional perusahaan lain. Pendekatan lain yang bermanfaat adalah membentuk sebuah system penasihat yang memasang seorang ekspatriat dengan seorang eksekutif perusahaan kantor pusat.

6. Seleksi

Sebelumnya perusahaan melakukan proses rekrutment dengan menyebarkan informasi bahwa terdapat lowongan pekerjaan pada perusahaan. Saat ini perusahaan bertujuan untuk mencari calon karyawan yang memiliki kemampuan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Dengan tersebarnya informasi tersebut, perusahaan akan memperoleh beberapa bahkan sangat banyak pelamar kerja. Langkah selanjutnya



perusahaan perlu menyeleksi atau memilih (Seleksi) beberapa pelamar yang paling berkompentensi dan dirasa akan paling banyak memberikan kontribusi bagi perusahaan.

a. **Pengertian Seleksi**

Beberapa pendapat mengenai pengertian seleksi, antara lain:

1. Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik. Tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas sulit bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. (Bangun, 2012:159)
2. Seleksi karyawan berarti memilih dari banyak pelamar kerja yang dirasa paling baik oleh perusahaan dan memenuhi segala persyaratan yang dibutuhkan dalam pekerjaan tersebut. (Ajami, 2006:325)
3. Proses yang dilakukan perusahaan dalam memilih seseorang untuk menempati posisi pekerjaan yang lowong. (Cullen dan Parboteeah, 2010:399)
4. Seleksi merupakan proses pemilihan pelamar yang berkualitas dari kandidat yang tersedia dan memastikan bahwa keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan dari karyawan terpilih sesuai dengan persyaratan posisinya. (Phatak *et al*, 2005:476-477)

b. **Peran Seleksi**

Perusahaan membutuhkan seorang karyawan yang benar-benar tepat untuk mengisi posisi pekerjaan yang lowong. Dengan sistem seleksi yang tepat dan efektif perusahaan dapat dengan mudah untuk memilih/menyeleksi dari pelamar kerja yang terbaik. Dengan kata lain peran seleksi yaitu sebagai instrumen untuk mempermudah perusahaan untuk memilih kandidat terbaik dari para calon pelamar kerja.

c. **Tujuan Seleksi**

Setelah perusahaan Byars dan Rue (1984:141) berpendapat bahwa tujuan dari proses seleksi ini yaitu untuk memilih individu yang dirasa memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya. Perkembangan dari analisa pekerjaan, perencanaan SDM, dan rekrutmen sangat diperlukan sebagai prasyarat untuk proses seleksi. Sebuah gangguan dalam proses sebelumnya akan dapat membuat bahkan sistem seleksi terbaik tidak efektif.

Sama seperti rekrutmen, seleksi juga dipengaruhi oleh praktek budaya. Satu perbedaan yang paling menonjol yaitu pada negara dengan budaya kolektif. Seperti catatan Hofstede (1991) yang dikutip oleh Cullen dan Parboteeah (2010:399)

The hiring process in a collectivist society always takes the in-group into account. Usually preference is given to hiring relatives, first of the employer, but also of other persons already employed by the company. Hiring persons from a family one already knows reduces risks. Also relatives will be concerned about the reputation of the family and help correct misbehavior of a family member.

Catatan Hofstede tersebut menjelaskan bahwa di dalam masyarakat dengan budaya kolektif nilai-nilai seperti kepercayaan dan loyalitas lebih dianggap tinggi dari pada kemampuan kerja individu. Perusahaan sering kali lebih memilih /memepekerjakan karyawan yang mempunyai hubungan keluarga atau semacamnya. Hal ini dianggap dapat mengurangi tingkat resiko.

d. **Langkah-langkah Seleksi**

Proses seleksi merupakan serangkaian metode yang digunakan untuk memperoleh informasi tentang pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan calon karyawan. Setiap tahap dalam proses seleksi akan diperoleh informasi tentang calon karyawan, kemudian dicocokkan dengan persyaratan pekerjaan. (Bangun, 2012:160)

Pada setiap perusahaan, tahap-tahap seleksi atau langkah-langkah seleksi dapat berbeda satu sama lain. Menurut Bangun dalam bukunya dijelaskan bahwa terdapat langkah-langkah seleksi yang secara umum digunakan dalam perusahaan. Langkah-langkahnya antara lain sebagai berikut: (Bangun, 2012:161-170)

1. Menerima lamaran kerja

Tahap pertama dalam seleksi karyawan adalah menerima surat lamaran dari pelamar. Lamaran dikumpulkan kemudian dilihat kelengkapan data berdasarkan sejumlah lamaran yang diterima. Bagian SDM menerima lamaran pekerjaan melalui berbagai cara. Biasanya, lamaran diterima melalui surat/faks atau diantar langsung oleh pelamar. Tetapi dengan perkembangan teknologi akhir-akhir ini pelamar sering juga mengirimkan lamarannya melalui interne secara *online* atau cara lain dengan menggunakan elektronik. Surat lamaran kerja yang diterima menunjukkan

minat pelamar untuk memenuhi permintaan perusahaan dalam pekerjaan.

2. Wawancara pendahuluan

Lamaran yang memenuhi syarat, pelamar akan dipanggil untuk mengikuti wawancara pendahuluan. Wawancara pada tahap ini biasanya dilakukan dalam waktu sangat singkat, sarannya yaitu untuk mengetahui kesungguhan pelamar bekerja pada perusahaan yang dilamar. Pertanyaan yang diajukan sangat sederhana, namun demikian sebagian pelamar akan tersisih, pada tahap ini akan dinilai penampilan, dan cara berkomunikasi. Beberapa hal yang biasa ditanyakan pada tahap ini mengenai motivasi pelamar, gaji, dan pekerjaan yang diinginkan, serta pengalaman dan prestasi kerja yang pernah diraih pada organisasi lain. Hasil wawancara pendahuluan akan menentukan untuk mengikuti proses seleksi berikutnya. Penilaian dilakukan atas hasil yang memenuhi syarat, member kesan yang baik bagi pewawancara serta diikuti sertakan pada proses seleksi berikutnya.

3. Tes psikologi

Sebagian besar perusahaan, baik besar maupun kecil, melaksanakan tes psikologi dalam proses seleksi. Namun demikian, ada sebagian perusahaan kecil yang tidak melakukan tes psikologi sebagai dasar memilih calon karyawan terbaik, tetapi lebih mempercayakan pada seleksi wawancara saja. Keputusan tersebut diambil dengan pertimbangan yang sangat rumit dilaksanakan dan membutuhkan biaya yang relative besar. Pertimbangan tersebut melihat perbandingan antara manfaat yang diperoleh dengan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan tersebut. Walaupun demikian, kebanyakan perusahaan akan mempercayai tes psikologi untuk mendapatkan calon karyawan terbaik. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang baik ditentukan oleh tes psikologi.

4. Pemeriksaan referensi

Pemeriksaan referensi bertujuan untuk memperoleh keterangan pelamar dimasa lampau. Berdasarkan dari surat keterangan itu dapat memberikan informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dimiliki calon karyawan. Banyak hal lain yang dapat diperoleh dengan memeriksa referensi pelamar seperti karir, prestasi kerja, latar belakang pendidikan dan lain sebagainya. Membaca surat keterangan merupakan masukan bagi perusahaan dan sebagai dasar untuk dapat menempatkan calon karyawan dalam posisi yang tepat.

5. Wawancara seleksi

Wawancara merupakan seleksi yang penting dilakukan untuk memperoleh informasi tentang kepribadian dan kemampuan para pelamar. Pewawancara (*interviewer*) dapat mengetahui kondisi



fisik dan kemampuan pelamar karena berhadapan secara langsung dengan pelamar, tidak jarang terdapat ketidakcocokan informasi yang disampaikan pelamar pada formulir lamaran dan resume. Oleh karena itu, pada langkah ini merupakan suatu kesempatan bagi perusahaan untuk mengukur kemampuan calon karyawan secara langsung. Disini, pewawancara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tidak diajukan pada langkah seleksi sebelumnya.

Wawancara dapat digunakan dengan system panel, yang disebut dengan *panel interview*, dimana terdapat beberapa wawancara atas satu orang pelamar. Stiap pewawancara akan mengajukan pertanyaan yang berbeda sesuai dengan keahliannya, dengan cara ini akan memperoleh hasil yang tepat. Cara lain, wawancara dapat dilakukan untuk tujuan memprediksi prestasi kerja atau disebut sebagai *predictor interview*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa wawancara itu mempunyai makna yang bsar dalam kegiatan proses seleksi hanya tergantung cara penyelesaiannya.

6. Persetujuan atasan langsung

Setelah mengikuti langkah-langkah sebelumnya, maka sampialah pada langkah selanjutnya yaitu persetujuan atasan secara langsung atau supervisor. Para supervisor ingin bertemu langsung dengan calon bawahannya, karena merekalah yang nanti selalu berhubungan dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan. Tindakan ini dilakukan agar terdapat keserasian hubungan antar pekerja dan supervisor. Dalam organisasi, hubungan antara atasan denangn pekerja dapat dilihat pada struktur organisasi. Para atasan memberikan perintah kerja, sedangkan para bawahan mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada atasannya secara langsung. Karena pentingnya hubungan itu, maka sewajarnya para supervisor ingin mengetahui tentang kepribadian atau karakteristik calon bawahannya. Keterangan-keterangan tentang diri calon karyawan tersebut dapat dilakukan denan wawancara oleh supervisor.

7. Pemeriksaan kesehatan

Perusahaan pada umumnya membutuhkan calon karyawan yang sehat jasmani dan rohani untuk dipekerjakan dibidang tertentu. Dengan alasan ini, perusahaan akan melakukan pemeriksaan kesehatan jasmasni dan rohani. Pemeriksaan kesehatan biasa dilakukan pada rumah sakit atau tempat klinik kesehatan yang dipercaya perusahaan.

Tujuan lain dari tes kesehatan adalah untuk menghindari tuntutan biaya kesehatan bila calon karyawan diperkerjakan, karyawan yang sering sakit akan mengeluarkan biaya yang relatif besarbiaya kesehatan karyawan akan menjadi



tanggungjawab perusahaan yang dilindungi oleh undang-undang tenaga kerja.

8. **Induksi atau orientasi**

Setelah serangkaian kegiatan seleksi dilalui, maka saatnya calon karyawan mengikuti langkah induksi atau orientasi. Pada umumnya, kegiatan ini dilakukan dalam tiga tahap yang berbeda. Pada tahap pertama, dilaksanakan oleh bagian sumber daya manusia, kegiatan pada tahap ini berkaitan dengan hasil produksi perusahaan, gaji dan tunjangan kesejahteraan karyawan, keselamatan kerja, masa percobaan, hari libur dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan perusahaan. Tahap kedua, pengenalan lingkungan perusahaan. Tahap ini merupakan tugas supervisor, karyawan baru akan diperkenalkan pada karyawan lainnya, prosedur pekerjaan, peralatan yang digunakan, sampai pada hal-hal kecil seperti tempat ganti pakaian, kamar kecil, jam kerja, libur, prosedur cuti karyawan, dan lain sebagainya. Biasanya untuk pengenalan demikian para karyawan baru dibawa keliling perusahaan. Akhirnya, pada tahap ketiga adalah tindak lanjut, setelah beberapa minggu kemudian. Tahap ini biasanya dilakukan oleh bagian SDM dengan melakukan wawancara baik kepada karyawan baru maupun kepada supervisor. Wawancara terhadap karyawan baru mengenai kepuasannya terhadap pekerjaan dan perusahaan. Demikian pula, wawancara dilakukan kepada supervisor tentang kepuasannya terhadap hasil kerja karyawan baru sebagai bawahannya.

e. **Seleksi Ekspatriat**

Pengambilan keputusan seleksi sangat krusial. Hal ini perlu mendapat perhatian dan dukungan penuh dari manajemen. Kesalahan dalam seleksi ekspatriat dapat berdampak negatif yang cukup besar terhadap keberhasilan penugasan di luar negeri. Sangatlah penting bagi ekspatriat potensial untuk dapat melakukan tugasnya dan berkinerja baik di lingkungan budaya yang berbeda sekaligus. Dengan demikian, langkah pertama yang perlu diambil oleh PMN ialah untuk sepenuhnya memahami persyaratan baik teknis maupun hal yang bersangkutan dengan budaya. Sepertihalnya semua aktivitas MSDM,

analisis pekerjaan yang menyeluruh terhadap penugasan luar negeri diperlukan agar bisa dilakukan keputusan seleksi ekspatriat yang tepat.

Briscoe dan Schuler (2004:236) menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh atas keberhasilan penugasan asing adalah sebagai berikut:

1. Kedewasaan kandidat ekspatriat. Menjadi dewasa, dapat mengambil keputusan secara mandiri, mempunyai emosi yang stabil, sensitive terhadap mereka yang berbeda, dan memiliki pengetahuan yang bagus baik dalam hal kerja maupun hal diluar pekerjaan sehingga mampu untuk memilih subjek diskusi dengan kolega asing.
2. Kemampuan balm berbahasa asing.
3. Memiliki pandangan bahwa ekspatriat dan keluarganya justru merasa diuntungkan dengan adanya tugas internsional ini.
4. Memiliki karakter pribadi yang tepat. (Kesehatan yang baik, berminat pada penugasan tersebut, dan kemampuan beradaptasi).

Dari sudut pandang orang yang akan melakukan penugasan asing, studi menyarankan bahwa ada dua faktor utama yang dapat mempengaruhi keputusan dalam persetujuan penugasan asing, yaitu tambahan gaji dan meningkatnya mobilitas karir.

f. **Proses seleksi ekspatriat**

Masing-masing perusahaan memiliki prosedur seleksi yang berbeda dalam penugasan internasional. Berikut ini merupakan ringkasan dari metode seleksi dan mengilustrasikan bahwa metode yang digunakan dalam seleksi untuk penugasan internasional mungkin tidak jauh berbeda dengan metode yang digunakan dalam kebijakan staf secara domestik. perbedaannya terletak pada dampak yang ditimbulkan oleh budaya bagaimana prosedur tersebut diaplikasikan dan difokuskan pada masing-masing prosedur. (Briscoe dan Schuler, 2004:240-241)

a. *Interview* (wawancara) mungkin sebaiknya dilakukan oleh perwakilan dari *home office* (mewakili persyaratan teknis dari posisi tersebut), *foreign office* (mungkin manajer tuan rumah) dan *interculturalist* (seseorang yang mempunyai kemampuan menilai si kandidat dan keluarga dalam beradaptasi dengan budaya baru)

b. *Formal assessment* (penilaian/evaluasi secara formal). Terdapat beberapa instrumen penilaian yang didesain oleh para psikologis yang mengutamakan penilaian terhadap sifat/kepribadian si kandidat yang dipercayai sangat mempengaruhi kesuksesan pengaturan budaya asing (*foreign cultural adjustment*) seperti adaptasi, fleksibilitas, pengalaman baru dan kemampuan interpersonal yang baik. Yang terpenting

disini adalah apakah ada atau tidaknya instrumen yang telah valid untuk memprediksi kesuksesan ekspatriat. MSDM internasional atau manajer lainnya yang mencari instrument semacam itu perlu untuk memastikan apakah mereka mendapatkan bukti atas validitas mereka dari semua konsultan atau manajer yang meminta penggunaan mereka.

c. *Committee decision* (Keputusan Komite). Di beberapa PMN besar, proses seleksi individu untuk penugasan luar negeri merupakan keputusan dari komite, komite terdiri atas: seseorang dari perusahaan SDM (SDM yang dimaksud yaitu ekspatriat), negara SDM (*country HR*), pengelola negara (*country manager*), direktur pengembangan, manajer fungsional dengan keputusan berdasarkan preferensi individu, penilaian dari kinerja terdahulu dan potensi masa depan, kebutuhan penugasan asing, dan perkembangan kebutuhan kandidat.

d. *Career planning* (perencanaan karir). Pilihan penugasan internasional mungkin dibuat sebagai salah satu langkah dalam perencanaan karir inividu tersebut dengan PMN.

e. *Self-selection* (penyeleksian diri sendiri). Banyak PMN yang menggunakan beberapa kombinasi prosedur diatas, namun pada akhirnya perusahaan mengandalkan penyeleksian diri sendiri oleh kandidat. Umumnya, PMN lebih tertarik pada



kandidat yang melihat sendiri isu-isu yang terkait dengan relokasi pada negara asing, budaya dan menilai apakah mereka telah siap atau mempunyai *skill* yang diperlukan, pengalaman, atau sikap untuk menjadi sukses dalam penugasan luar negeri.

f. *Internal job posting and individual bid* (tawaran kerja internal dan tawaran individu), buasainya kemudahan di kombinasikan dengan wawancara dan/atau instrument penilaian lainnya.

g. *Recommendations*. Rekomendasi dari eksekutif senior atau jajaran manajer dengan kebutuhan-kebutuhan SDM.

h. *Assessment centers* (pusat-pusat penilaian). Beberapa organisasi telah menggunakan pusat penilaian sebagai alat evaluasi kandidat untuk menilai pantas atau tidaknya kandidat tersebut untuk penugasan luar negeri.

7. Budaya Organisasi dalam rangka Seleksi Ekspatriat

Telah banyak penelitian terdahulu yang menemukan adanya hubungan budaya di dalam suatu organisasi atau perusahaan terhadap gaya manajerial perusahaan. Carr *et al* dalam penelitiannya yang berjudul “*Selecting expatriates in developing areas: “Country-of-origin” effects in Tanzania?*” menemukan adanya hubungan antara budaya organisasi dengan seleksi ekspatriat. Dalam penelitiannya beliau menyatakan bahwa karyawan lokal (Tanzania) tidak begitu mempercayai ekspatriat untuk menempati posisi manajer.



Menurut Noe *et al.* (2011:274) karakteristik budaya mempengaruhi perilaku manajer dalam hubungannya dengan bawahan, termasuk persepsi dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Pertama, budaya memiliki perbedaan kuat dalam hal-hal seperti bagaimana bawahan mengharapkan cara atasannya memimpin, bagaimana keputusan ditangani dalam hierarki, dan yang terpenting apa yang memotivasi individu. Kedua, budaya sangat mempengaruhi praktik manajemen sumber daya manusia, seperti tingkat dimana sebuah budaya mendorong orientasi individualis versus kolektivis akan berdampak pada efektivitas system manajemen sumber daya manusia berorientasi individu.

Pada perusahaan asal Indonesia yang mana dalam penelitian ini adalah PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menganut budaya kolektivisme yang menilai seberapa baik individu bekerja untuk kelompoknya. Dalam hal ini, perusahaan akan cenderung memilih (menyeleksi) ekspatriat yang dapat bekerja secara berkelompok dari pada mementingkan prestasi individual.

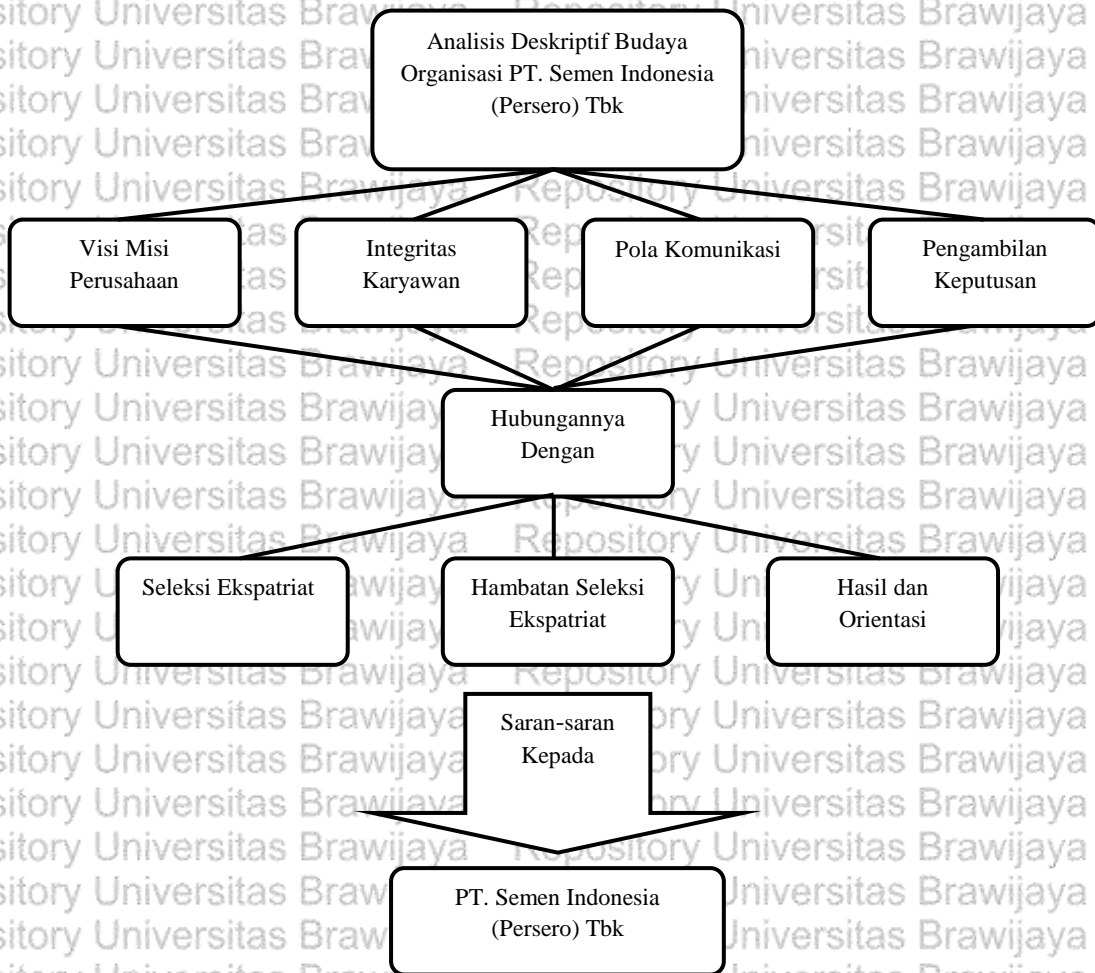
8. Kerangka Pemikiran

Permasalahan manajemen sumber daya manusia internasional pada perusahaan multinasional jauh lebih kompleks jika dibandingkan manajemen pada perusahaan lokal. Banyak tambahan-tambahan aspek yang lebih perlu diperhatikan dalam manajemen internasional. Salah satunya yaitu pengaruh perbedaan budaya yang signifikan. Biasanya didalam sebuah perusahaan multinasional terdapat pekerja atau karyawan yang berasal dari berbagai negara dan kebudayaan yang sangat berbeda. Hal ini sedikit

banyak akan mempengaruhi proses manajerial didalam perusahaan tersebut.

Manajer sumber daya internasional merupakan pihak yang bertanggungjawab atas masalah-masalah yang berkaitan dengan hal tersebut.

Pada hal ini PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang merupakan salah satu bentuk perusahaan multinasional dan memiliki beberapa ekspatriat juga mengalami permasalahan yang di timbulkan oleh faktor budaya tersebut. Hal ini yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti hubungan antara budaya organisasi dan proses seleksi ekspatriat. Adapun kerangka pemikiran penelitian disajikan pada gambar 2 berikut.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran Penelitian
Sumber: Olahan Penulis



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian ini muncul karena terjadi perubahan paradigma dalam memandang suatu realitas/fenomena/gejala. Metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari generalisasi (Sugiyono, 2014:1)

Kriteria data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna dibalik yang terlihat dan terucap tersebut. Metode kualitatif digunakan untuk menggunakan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian memiliki makna sebagai batasan penelitian, sehingga obyek yang akan diteliti tidak melebar luas. Fokus penelitian ditujukan agar penelitian dapat lebih terarah dan tidak menyimpang dari rumusan masalah yang telah ditetapkan untuk menjelaskan budaya organisasi dan hubungannya terhadap seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Fokus penelitian ini yaitu:

1. Wujud dan praktik budaya organisasi di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
2. Metode seleksi ekspatriat di perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
3. Peran budaya organisasi terhadap hasil seleksi ekspatriat di perusahaan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah letak dimana penelitian akan dilakukan, untuk memperoleh data atau informasi yang diperlukan. Adapun lokasi penelitian pengambilan data pada penelitian ini dilakukan di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk yang beralamat di Jl. Veteran, Gresik. Alasan pemilihan lokasi penelitian dengan pertimbangan sebagai berikut:

1. Pertimbangan atas ketertarikan penulis untuk menganalisis budaya organisasi dan hubungannya terhadap seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.
2. PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu BUMN yang berskala internasional. Pada tahun 2012 PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk telah mengakuisisi perusahaan Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC) dari Hanoi General Export-Import Joint Stock Company (Geleximco) di Vietnam. Oleh karena itu, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk perlu menempatkan beberapa karyawannya sebagai ekspatriat di Vietnam.

D. Situasi sosial dan Informan

Sugiyono (2014:49) menyatakan bahwa penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi dinamakan “*social situation*” atau situasi sosial yang terdiri dari tiga elemen yaitu: tempat pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi penelitian tersebut, dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin diketahui “apa yang terjadi” didalamnya. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas, orang-orang yang ada ditempat tertentu. Jika dikaitkan dengan teori diatas, situasi sosial yang akan diteliti oleh peneliti yaitu sebuah perusahaan multinasional yang bernama PT, Semen indoneisa Tbk.

Pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Dengan demikian, peneliti menentukan beberapa informan yang dirasa paling mengetahui mengenai masalah yang diangkat pada penelitian ini.

E. Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis sumber data primer dan sekunder.

1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data utama dan kebutuhan mendasar dari penelitian ini. Data ini diperoleh dengan wawancara yang digunakan untuk menambah dan menjelaskan permasalahan. Data primer juga

diperoleh dari hasil observasi terhadap gejala atau proses yang menjadi kajian dalam penelitian ini. Data primer tersebut diperoleh dari karyawan PT. Semen Indonesia:

- a. Vitria Daniati, Talent Manajement Officer (*Key Informan*)
- b. Susilo, Kepala Biro Pengembangan Organisasi dan SDM
- c. Ahcmad Choiri, Section of Employe Performance Appraisal
- d. Tawang Arif Nugroho, Hubungan Karyawan dan Personalisa
- e. Sunaryo, Manajer Procurement (Ekspatriat di Thang Long Cement)

Alasan peneliti untuk memilih Ibu Vitria Daniati sebagai *key Informan* yaitu karena beliau merupakan manajer yang menangani langsung mengenai masalah transfer ekspatriat serta mengetahui informasi tentang proses seleksi ekspatriat. Sedangkan untuk mengecek kebenaran informasi dari *key informan* tersebut, maka peneliti mencari sumber informasi lain untuk diwawancarai sebagai bentuk triangulasi data. Para informan yang dipilih untuk mendukung data yang diberikan oleh *key informan*, merupakan beberapa karyawan yang memiliki informasi mengenai manajemen sumber daya manusia di PT. Semen Indonesia.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian. Data sekunder dapat memberikan informasi yang dibutuhkan peneliti, yang berhubungan dengan topic yang dibahas. Peneliti memperoleh data sekunder dari buku-buku, artikel dan jurnal ilmiah, penelitian terdahulu serta data pendukung lain yang memiliki

pekerjaan, serta struktur organisasi dari dokumen yang dimiliki PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

F. Teknik Pengumpulan Data

Data kualitatif adalah data yang bersifat deskriptif dan bukan angka. Data dapat berupa teks, dokumen, gambar, foto atau objek-objek lainnya yang ditemukan dilapangan selama melakukan penelitian. Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data: (Sumarsono, 2004:70)

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu bentuk pengumpulan data secara langsung. Pengumpulan data dengan wawancara adalah usaha untuk mengumpulkan informasi dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula. Keuntungan dari teknik ini adalah dimungkinkannya penggalian yang mendalam terhadap informasi yang dibutuhkan dari responden. Sedangkan kelemahan pokoknya adalah sering kali kegiatan wawancara membutuhkan waktu yang lama dan berulang-ulang.

2. Studi Pustaka

Teknik pengumpulan ini sangat umum digunakan oleh peneliti. Berbagai macam riset telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya sehingga sebenarnya telah tersedia cukup banyak data mengenai beberapa aspek. Data-data ini dapat dikumpulkan kembali, untuk digunakan dalam kerangka riset yang berbeda. Teknik studi pustaka ini memiliki keuntungan terutama dalam hal biaya dan waktu. Sedangkan kelemahan yang sering

dihadapi adalah dalam hal kedalaman masalah yang dianalisis dan ketergantungan hasil riset terhadap pustaka yang digunakan.

G. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan sebagai pengumpul data dalam penelitian. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan yaitu:

1. Pedoman wawancara

Digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Pedoman ini disusun berdasarkan tujuan penelitian serta berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti tentang budaya organisasi dan hubungannya terhadap seleksi ekspatriat.

2. Buku catatan dan alat perekam

Berfungsi untuk mencatat dan merekam semua percakapan dengan sumber data. Kedua instrument ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan terhadap apa yang sedang diamati.

H. Teknik analisis Data

Dalam penelitian ini, analisis data yang digunakan yaitu analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif oleh Miles dan Huberman (1992:15-17) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data yang muncul berupa kata-kata dan bukan merupakan rangkaian angka. Data tersebut mungkin dikumpulkan dengan beberapa cara (melalui pengamatan, wawancara, intisari dokumen, pita rekaman) dan bila diproses (melalui pencatatan, pengatikan, penyuntingan dengan alat-alat tulis) maka

data kualitatif tersebut tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun ke dalam teks atau kalimat yang diperluas.

2. Prosedur analisis data menurut Miles dan Huberman (1992:16) terdiri dari tiga kegiatan yang terjadi secara bersamaan, meliputi:

a. Pengurangan Data atau Reduksi Data

Yaitu sebuah proses dari pemilihan, pemfokusan, penyederhanaan dan perubahan atau transformasi atas data mentah yang terdapat pada *field note*. Reduksi data dapat menajamkan, menggolongkan, mengarahkan dan membuang data yang tidak perlu serta mengkoordinasikan data. Dengan cara tersebut nantinya dapat ditarik kesimpulan.

b. Penyajian Data

Yaitu kumpulan dari informasi yang secara sistematis dan memberikan kemungkinan adanya sebuah penarikan kesimpulan dan pengambilan suatu tindakan atas hasil penelitian.

c. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Yaitu sebuah jalinan keterikatan pada saat sebelum, selama sesudah pengumpulan data dan membentuk suatu wawasan umum yang disebut dengan analisis. Dalam penelitian kualitatif, verifikasi dilakukan secara terus menerus sepanjang proses penelitian. Dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi maka akan diperoleh suatu kesimpulan.

I. Uji Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data kualitatif, Sugiyono (2008:121) menyebutkan ada empat macam uji antara lain: *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

1. Uji kredibilitas (*credibility*)

Uji keabsahan data yang pertama ini dalam menguji keabsahannya adalah dengan menggunakan triangulasi data. Triangulasi data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Triangulasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber yang dilakukan dengan mengecek, mengevaluasi, dan mendiskusikan data dengan penutur asli yaitu para informan.

2. Uji *Transferability*

Transferability ini merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif, validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan demikian para pembaca dapat mengerti secara jelas atas hasil penelitian tersebut, sehingga dapat memutuskan dapat atau tidaknya untuk mengaplikasikan hasil penelitian tersebut ditempat lain.

3. Uji *Dependability*

Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Pengujian *dependability* dilakukan dengan mengaudit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor

independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Uji Konfirmability

Dalam penelitian kualitatif uji konfirmablity mirip dengan uji depenability. Sehingga pengujiannya dapat dilakukan dengan bersamaan. Menguji konfirmability berarti menguji hasil penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar konfirmability.





BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Semen Indonesia

1. Sejarah PT. Semen Indonesia

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri semen. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun.

Pada tanggal 8 Juli 1991 saham Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (kini menjadi Bursa Efek Indonesia) serta merupakan BUMN pertama yang go public dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat. Komposisi pemegang saham pada saat itu: Negara RI 73% dan masyarakat 27%.

Pada bulan September 1995, Perseroan melakukan Penawaran Umum Terbatas I (Right Issue I), yang mengubah komposisi kepemilikan saham menjadi Negara RI 65% dan masyarakat 35%. Pada tanggal 15 September 1995 PT Semen Gresik berkonsolidasi dengan PT Semen Padang dan PT Semen Tonasa. Total kapasitas terpasang Perseroan saat itu sebesar 8,5 juta ton semen per tahun.

Pada tanggal 17 September 1998, Negara RI melepas kepemilikan sahamnya di Perseroan sebesar 14% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Cemex S. A. de C. V., perusahaan semen global yang

berpusat di Meksiko. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51%, masyarakat 35%, dan Cemex 14%. Kemudian tanggal 30 September 1999 komposisi kepemilikan saham berubah menjadi: Pemerintah Republik Indonesia 51,01%, masyarakat 23,46% dan Cemex 25,53%. Pada tanggal 27 Juli 2006 terjadi transaksi penjualan saham Cemex Asia Holdings Ltd. kepada Blue Valley Holdings PTE Ltd. sehingga komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 51,01% Blue Valley Holdings PTE Ltd. 24,90%, dan masyarakat 24,09%.

Pada akhir Maret 2010, Blue Valley Holdings PTE Ltd, menjual seluruh sahamnya melalui private placement, sehingga komposisi pemegang saham Perseroan berubah menjadi Pemerintah 51,01% dan publik 48,99%.

Pada April tahun 2012, Perseroan berhasil menyelesaikan pembangunan pabrik Tuban IV berkapasitas 2,5 juta ton. Setelah menjalani masa commissioning, pada bulan Juli 2012 pabrik baru tersebut diserahkan, diikuti peresmian operasional komersial pada bulan Oktober 2012.

Selanjutnya, pada kuartal ketiga 2012, Perseroan juga berhasil menyelesaikan pembangunan pabrik semen Tonasa V di Sulawesi. Pabrik baru berkapasitas 2,5 juta ton tersebut menjalani masa commissioning sejak September 2012, dan ditargetkan mulai beroperasi komersial pada kuartal pertama 2013.

Pada tanggal 18 Desember 2012 Perseroan resmi mengambil alih 70% kepemilikan saham Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC) dari



Hanoi General Export-Import Joint Stock Company (Geleximco) di Vietnam, berkapasitas 2,3 juta ton. Aksi korporasi ini menjadikan Perseroan tercatat sebagai BUMN Multinasional yang pertama di Indonesia. Dengan akuisisi TLCC tersebut, hingga akhir 2012, kapasitas desain Perseroan menjadi sebesar 28,5 juta ton (26,2 juta ton di Indonesia dan 2,3 juta ton di Vietnam) semen per tahun.

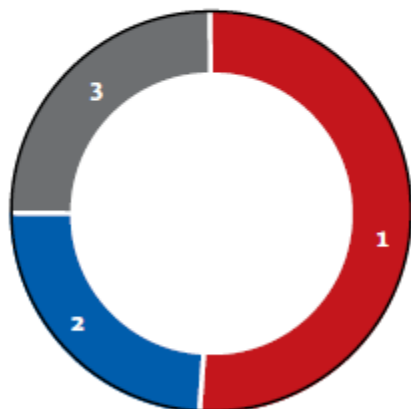
Pada tanggal 20 Desember 2012 Perseroan resmi berperan sebagai Strategic Holding Company sekaligus merubah nama, dari PT Semen Gresik (Persero) Tbk menjadi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada tanggal 20 Desember 2013 Perseroan menandatangani akta pendirian Perusahaan patungan PT Krakatau Semen Indonesia (KSI) yang akan membangun pabrik pengolahan limbah berupa slag powder sebagai bahan baku pembuatan semen.

Selanjutnya pada tanggal 24 Desember 2013, Perseroan melanjutkan proses Transformasi Korporasi dan memantapkan peran fungsi Strategic Holding dengan membentuk anak perusahaan baru PT Semen Gresik. Tahun 2014 Perseroan kembali melanjutkan program pengembangan usaha dengan memulai pembangunan 2 pabrik semen di Padang dan Rembang serta memperkuat dukungan teknologi informasi dengan mendirikan entitas anak usaha PT Sinergi Informatika Semen Indonesia.

2006

Blue Valley Holdings membeli seluruh 24.9% Cemex kepemilikan saham SMGR, nilai kapitalisasi: Rp 21.5 triliun. Kepemilikan:

- Pemerintah Indonesia : 51%
- Publik : 24,1%
- Blue Valley : 24,9%
- Memulai tahap pembangunan 2 pabrik semen baru dan 1 pembangkit listrik.

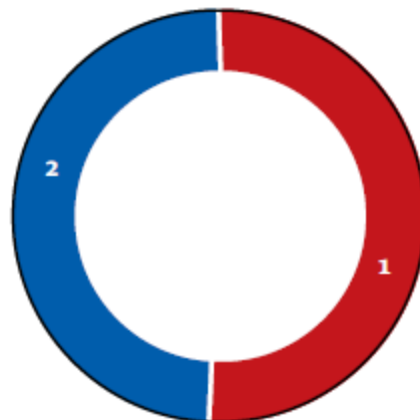


1. Pemerintah Indonesia	51 %
2. Publik	24,1%
3. Cemex	24,9%

2010

Tanggal 31 Maret, Blue Valley Holdings, menjual seluruh kepemilikan saham SMGR. Nilai pasar (April, 2010): Rp72,3,1 triliun. Kepemilikan:

- Pemerintah Indonesia : 51%
- Publik : 49%



1. Pemerintah Indonesia	51%
2. Publik	49%

Gambar 4. Komposisi pemegang saham PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk pada tahun 2006 dan 2010.

Sumber: <http://www.semenindonesia.com/page/get/profil-perusahaan-9>

2. Profil PT. Semen Indonesia

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk merupakan produsen semen terbesar dan tercatat sebagai BUMN Multinasional pertama di Indonesia yang memiliki anak usaha di luar negeri yang hingga saat ini konsisten dengan rencananya dalam mengembangkan usaha untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, meningkatkan kesejahteraan para pemangku kepentingan dalam rangka membangun bangsa. (Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia, 2014:79)

Perseroan terus melanjutkan proses Transformasi Korporasi dan memantapkan fungsi *Strategic Holding* dengan membentuk anak perusahaan baru PT. Semen Gresik serta merintis upaya kapitalisasi kompetensi seluruh sumber daya yang dimiliki dengan menginisiasi pembentukan Semen Indonesia *Center of the Champs*.

Nama Perusahaan	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.
Bidang Usaha	Industri Semen
Kepemilikan	Pemerintah Indonesia 51,01% Publik 48,99%
Tanggal Pendirian	25 Maret 1953
Dasar Hukum	Peraturan Pemerintah No. 132 tahun 1961
Bursa	Bursa Efek Indonesia
Modal Dasar	Rp2.000,00 miliar
Modal Ditempatkan Dan Disetor Penuh	Rp593,15 miliar
Modal ditempatkan	180.132.000.000
Pencatatan di Bursa	Saham Perseroan telah tercatat di Bursa Efek Jakarta, melalui IPO yang dilaksanakan pada tanggal 8 Juli 1991 dengan kode perdagangan saham: SMGR
Alamat Kantor	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk Kantor Pusat Jl. Veteran Gresik 61122 Jawa Timur, Indonesia P. + 62-31-398-1732 F. + 62-31-398-3209 Website : www.semenindonesia.com Kantor Perwakilan Jakarta Gedung The East Lantai 18 th Jl. DR Ide Anak Agung Gde Agung Kuningan, Jakarta -12950 P. + 62-21-5261174-5 F. + 62-21-5261176

Gambar 5. Profil PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Sumber: Laporan Tahunan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk tahun 2014.

Semen Indonesia Group merupakan anak perusahaan dari PT. Semen Indonesia yang terdiri dari: PT. Semen Gresik, PT. Semen Padang, PT. Semen Tonasa, dan Thang Long Cement. Dibawah pimpinan Dwi Soetjipto, PT. Semen Gresik berhasil melakukan ekspansi perusahaan sampai ke luar negeri yaitu negara Vietnam. Dengan diakuisisinya beberapa perusahaan semen dalam negeri (PT. Semen Padang, PT. Semen Tonasa, dan Thang Long Cement dari Vietnam), maka PT. Semen Gresik menjadi perusahaan semen terbesar di Indonesia dan pada akhirnya berganti nama sebagai PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

PT. Semen Gresik merupakan perusahaan operasional penghasil semen di grup Semen Indonesia. Dengan berdirinya PT. Semen Gresik, PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi perusahaan *holding* saja dan tidak mengurus produksi semen. (https://id.wikipedia.org/wiki/Semen_Gresik)

PT. Semen Padang merupakan produsen semen tertua di Indonesia yang didirikan pada 18 Maret 1910 dengan nama *Nederland Indische Protland Cement Maatschappij* atau NIPCM. Pada tanggal 5 Juli 1958, perusahaan ini dinasionalisasi oleh pemerintah Indonesia dari Belanda. Pada tahun 1995, pemerintah mengalihkan kepemilikan sahamnya di PT. Semen Padang ke Semen Gresik bersamaan dengan pengembangan pabrik Indarung V. Status kepemilikan saham PT. Semen Padang saat ini antara lain 99,99% milik PT. Semen Gresik dan 0,01% Koperasi Keluarga Besar Semen Padang. (https://id.wikipedia.org/wiki/Semen_Padang_%28perusahaan%29)

PT. Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Indonesia Timur yang menempati lahan seluas 715 hektar di Desa Biringere, Kecamatan Bungoro,



Kabupaten Pangkep, sekitar 68km dari kota Makassar. Status pemegang sahaam perusahaan yaitu PT. Semen Indonesia sebesar 99,9999% dan Koperasi Karyawan

Semen Tonasa sebesar 0,0001%. (https://id.wikipedia.org/wiki/Semen_Tonasa)

Thang Long Cement Joint Stock Company adalah produsen semen terkemuka di Vietnam dengan total anggaran investasi lebih dari 6000 miliar

VND, termasuk salah satu instalasi utama di Quang Ninh dan satu penggilingan di

Hiep Phuoc Industrial Park, Kabupaten Nha Be, dan Kota Ho Chi Minh.

Instalasi nutama dan stasiun penggilingan diinstal dengan sistam peralatan paling modern dan sinkron di bawah Thyssenkrupp Group – Republik Federal

Jerman dengan kapasitas desain 6.000 ton arang besi per hari, setara dengan 2,3 juta ton semen per tahun.

Thang Long Cement bangga didirikan oleh pamagang saham Vietnam terkemuka, yang mayoritas merupakan *Hanoi General Import and Export Jouint*

Stock Company (Geleximco) yang merupakan salah satu industri multi-jalur swasta pertama di Vietnam dengan kekuatan kunci dalam : industry produksi,

perbankan, keuangan sekuritas, real estate, telekomunikasi, asuransi, dan sebagainya.

Resmi diluncirkan dipasar Vietnam pada tanggal 18 Desember 2008, Thang

Long Cement telah dengan cepat menjadi salah satu perusahaan semen yang paling populer untuk konsumen.

Pada tanggal 18 Desember 2012, Semen Indonesia Group menjadi pemegang saham strategis Thang Long Cement dengan kepemilikan 70% saham.

Kemampuan keuangan partisipasi Semen Indonesia telah sangat meningkatkan



Thang Long Cement (modal piagam perusahaan meningkat dari 1.750 miliar VND untuk 4.200 miliar VND), manajemen dan merek dagang ; menciptakan premis untuk pengembangan yang kuat dan berkelanjutan di masa depan.

(<http://thanglongcement.com.vn/en/about-us/company-profile>)

3. Lokasi PT. Semen Indonesia

Pada penelitian ini penulis memilih PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk sebagai tempat untuk melakukan penelitian. Lokasi penelitian ini bertempat pada: Gedung Utama Semen Gresik di jalan Veteran, kota Gresik 61122, Jawa Timur, Indonesia.



Gambar 6. Gedung Utama PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk
Sumber: Dokumentasi Penulis



Gambar 7. Tugu nama PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Sumber: Dokumentasi Penulis



Gambar 8. Wisma Djendral Achmad Yani

Sumber: Dokumentasi Penulis





Gambar 9. Foto Peneliti Dengan Informan di Lokasi Penelitian
Sumber: Dokumentasi Penulis

4. **Logo PT. Semen Indonesia dan logo Semen Indonesia Group**



Gambar 10. Logo PT. Semen Indonesia Tbk.
Sumber: [google.com](https://www.google.com)

SEMENTEN INDONESIA GROUP



Gambar 11. Gambar Logo-logo Anak Perusahaan (Semen Indonesia Group) dari PT. Semen Indonesia.

Sumber: *google.com*

5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan itu dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Semakin besar ukuran suatu perusahaan biasanya semakin kompleks pembagian kerja yang dibutuhkan. Pada perusahaan Semen Indonesia memiliki “Direktur Utama” sebagai puncak pimpinan perusahaan. Dibawah Direktur Utama ada direktur PSUB, direktur Produksi Litbang, Direktur Enjiniring & Proyek, OOTC, Direktur Komersial, dan Direktur SDM & Hukum. Masing masing direktur ini mengepalai beberapa departemen-departemen kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Lampiran 1.

6. Visi dan Misi

Visi dan misi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk seperti yang telah dipublikasikan di website resminya (semenindonesia.com) antara lain sebagai berikut:

VISI

“MENJADI PERUSAHAAN PERSEMENAN INTERNASIONAL YANG TERKEMUKA DI ASIA TENGGARA”

MISI

1. Mengembangkan usaha persemenan dan industri terkait yang berorientasikan kepuasan konsumen.
2. Mewujudkan perusahaan berstandar internasional dengan keunggulan daya saing dan sinergi untuk meningkatkan nilai tambah secara berkesinambungan.
3. Mewujudkan tanggung jawab sosial serta ramah lingkungan.
4. Memberikan nilai terbaik kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).
5. Membangun kompetensi melalui pengembangan sumber daya manusia.

7. Budaya “CHAMPS” Semen Indonesia

Proses pembentukan budaya korporasi berawal dari kesadaran bahwa perusahaan memerlukan perekat untuk mempersatukan perusahaan-perusahaan yang berada di dalam group perseroan, yaitu Semen Padang dan Semen Tonasa, dengan memformulasi budaya korporasi yang

bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi karyawan. Dengan terbentuknya budaya korporasi yang bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi karyawan, budaya ini telah meresap dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari karyawan dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja Perseroan demi mencapai visi untuk menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara. Budaya perusahaan merupakan sumber dari seluruh pranata organisasi (software) pengaturan pengelolaan perusahaan, yang dikembangkan dari falsafah dan nilai-nilai yang menjadi pedoman dan keyakinan insan Perseroan dalam melaksanakan tugasnya. Budaya korporasi SGG disusun dalam akronim “CHAMPS” yang mengandung nilai-nilai budaya sebagai berikut:

Compete With a Clear and Synergized Vision

Have a High Spirit for Countinuous Learning

Act with High Accountability

Meet Customer Expectation

Perform Ethically with high integraty

Strengthening Teamwork

Kata **CHAMPS** merupakan penggalan dari kata bahasa Inggris “CHAMPION” yang memiliki arti “pemenang” atau “juara”. Huruf S pada akhir kata CHAMPS menunjukkan bahwa pemenang berjumlah jamak atau lebih dari satu orang, yaitu para karyawan yang ada dalam semua perusahaan yang tergabung dalam grup di Perseroan.



Gambar 12. Budaya CHAMPS
Sumber: Dokumentasi Penulis

Selanjutnya nilai-nilai budaya tersebut diaktualisasikan ke dalam perilaku kunci (*key behavior*). Redefinisi Budaya Perusahaan ini adalah bagian dari upaya untuk meningkatkan kesiapan seluruh jajaran Perseroan dalam merealisasikan rencana jangka panjang dan meraih peluang pertumbuhan usaha.

8. Produksi PT. Semen Indonesia

1. Semen Portland Tipe I. Dikenal pula sebagai ordinary Portland

Cement (OPC), merupakan semen hidrolis yang dipergunakan secara luas untuk konstruksi umum, seperti konstruksi bangunan yang tidak memerlukan persyaratan khusus, antara lain : bangunan, perumahan, gedung-gedung bertingkat, jembatan, landasan pacu dan jalan raya.

2. Semen Portland Tipe II. Di kenal sebagai semen yang mempunyai

ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya untuk bangunan di pinggir laut, tanah rawa, dermaga, saluran irigasi, beton massa dan bendungan.

3. Semen Portland Tipe III. Semua jenis ini merupakan semen yang

dikembangkan untuk memenuhi kebutuhan bangunan yang memerlukan kekuatan tekan awal yang tinggi setelah proses pengecoran dilakukan dan memerlukan penyelesaian secepat mungkin. Misalnya digunakan untuk pembuatan jalan raya, bangunan tingkat tinggi dan bandara udara.

4. Semen Portland Tipe IV. Semen jenis ini dipakai untuk konstruksi

bangunan-bangunan pada tanah/air yang mengandung sulfat tinggi dan sangat cocok untuk instalasi pengolahan limbah pabrik, konstruksi dalam air, jembatan, terowongan, pelabuhan dan pembangkit tenaga nuklir.

6. Special Blended Cement (SBC). Semen khusus yang diciptakan untuk pembangunan mega proyek jembatan Surabaya-Madura (Suramadu) dan cocok digunakan untuk bangunan di lingkungan air laut. Dikemas dalam bentuk curah.

7. Portland Pozzolan Cement (PPC). Semen Hidrolis yang dibuat dengan menggiling terak, gypsum dan bahan pozzolan. Digunakan untuk bangunan umum dan bangunan yang memerlukan ketahanan sulfat dan panas hidrasi sedang. Misalnya, jembatan, jalan raya, perumahan, dermaga, beton massa, bendungan, bangunan irigasi dan fondasi pelat penuh.

(https://id.wikipedia.org/wiki/Semen_Indonesia)

B. Penyajian Data

1. Key Informan

Nama : Vitria Daniata

Jabatan : Manajer Talent Management Officer

Waktu wawancara : 23 September 2015, Pukul 10.30-10.50

Tolong jelaskan mengenai CHAMPS:

CHAMPS itu benar-benar ditekankan oleh para direksi, hampir disetiap ruangan dicantumkan CHAMPS supaya setiap anggota perusahaan dapat melakukan aktivitas kerja dengan CHAMPS. CHAMPS itu juga jadi penggalan dari kata Champions, para direksi ingin semua anggota dalam perusahaan bekerja seperti seorang pemenang. CHAMPS merupakan akronim, yang setiap poinnya berisi mengenai standar/pedoman dalam berperilaku sebagai seorang *champions*. Untuk kepanjangannya bisa dilihat disetiap ruangan atau di profil website kami.

Apakah budaya CHAMPS ini juga diterapkan di Thang Long Cement dan anak perusahaan lainnya:

Iya tentu, CHAMPS diterapkan dengan baik disemua anak perusahaan Semen Indonesia. Sebab perusahaan memerlukan identitas yang sama dan berperilaku sama. Jangan sampai nantinya Semen Padang beroperasi tidak sesuai dengan cara budaya kerja kantor pusat.

Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?

Dalam setiap pelatihan/diklat, baik karyawan baru atau lama selalu dibekali dengan CHAMPS sehingga budaya tersebut benar-benar menjadi dasar perilaku dan berpikir setiap personil perusahaan. Jadi setiap pekerjaan atau pun setiap pengambilan keputusan dll dilandasi dengan CHAMPS.

Apakah budaya CHAMPS masih dapat diterapkan dengan baik, mengingat perusahaan asal Vietnam tersebut pasti memiliki corak budaya yang berbeda dengan perusahaan pusat?

Iya, CHAMPS itu budaya yang universal dan dapat diterapkan dengan baik di Thang Long. Tidak ada penolakan oleh para karyawann lama Thang Long. Mereka sanggup untuk beradaptasi dengan baik

Menyalurkan dan menanamkan Visi-misi Perusahaan:

Untuk visi dan misi karyawan kami melakukan sosialisasi oleh beberapa pihak terkait jika terdapat perubahan visi misi. Biasanya CEO akan secara resmi mengirimkan email kepada seluruh karyawan kita. Untuk internalisasinya biasanya disetiap pelatihan atau rapat, Direksi akan menekankan kembali tentang visi kita. Harapannya agar setiap peserta pelatihan atau peserta rapat akan lebih *aware*, lebih memahami makna visi misi perusahaan. Beberapa kali juga kami membuat artifak-artifak semacam buku pelatihan yang terdapat seri CHAMPS atau seri visi misi supaya orang yang membaca akan lebih paham lagi *apa sih* visi dan misi Semen Indonesia itu.

Usaha perusahaan dalam menjaga Integritas Karyawan:

Pastinya perusahaan menginginkan supaya semua karyawan mempunyai integritas tinggi seperti yang kita maksudkan dalam CHAMPS. Upaya-upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam hal ini yaitu penegakan disiplin kepada karyawan-karyawan yang kita ketahui melanggar etika. Jadi harapan kita, kita dapat



menanamkan kepada seluruh karyawan bahwa hal tersebut adalah salah dan ada hukuman bagi orang yang melanggar. Kami tidak membiarkan dan kita ingin menegakkan kedisiplinan itu dengan harapkan karyawan yang lain tidak ikut-ikutan.

Pola Komunikasi

- a) Bahasa yang digunakan dalam kantor pusat dan pada anak perusahaan di Vietnam:

Dalam forum formal kami menggunakan bahasa Indonesia. Namun jika dalam percakapan non-formal kadang-kadang kami juga memakai bahasa jawa. Di Vietnam kami menggunakan bahasa universal yaitu bahasa inggris. Sebab diperusahaan kami tidak mengadakan suatu pelajaran bahasa Vietnam.

- b) Batasan-batasan komunikasi menurut hirarki

Hirarki didalam internal organisasi tidak terlalu ada batasan yang ketat seperti menejer harus dengan manajer atau sebagainya. Kami justru ingin mensituasikan supaya ada komunikasi yang baik, baik itu dari senior manajer ke manajer atau sebaliknya. Jadi, kami tidak membatasi adanya batasan komunikasi dalam suatu level justru kami memberikan adanya kesempatan komunikasi yang baik dalam perbedaan level hirarki. Tapi dalam hal pekerjaan jika misalnya saya manajer SDM mau melaporkan pekerjaan ke GM baik secara formal maupun informal, atasan saya juga harus tahu apa yang sedang saya laporkan ke pihak GM. Sebab, beliau (GM) bisa jadi tidak merespon balik ke saya namun langsung merespon keatasan saya. Oleh karena itu jangan sampai nantinya atasan saya tidak tahu apa yang dibicarakan.

Kebebasan pengambilan keputusan:

Kalau dalam batas wewenangnya masing-masing, iya. Contohnya dalam pengadaan. Kami membagi batasan wewenang itu dalam batasan rupiah. Kepala seksi maksimum berapa juta, kadib berapa, Direksi berapa. Ketika kita melakukan hal operasional, hal-hal kecil yang terjadi dalam satu unit itu menjadi tanggung jawab oleh kepala unit terkecilnya. Apabila masalah tersebut tidak dapat diselesaikan oleh kepala unit terkecilnya, maka masalah itu akan naik ditangani oleh manajer dan jika masih belum terselesaikan maka akan ditangani oleh yang mempunyai wewenang lebih tinggi.

Seleksi Ekspatriat

Penyeleksian jika untuk jajaran jabatan Staff kami berkomunikasi dulu kepada pihak yang terkait. Karena mempekerjakan orang ketempat asing akan menimbulkan efek-efek terhadap kita sendiri dan unit kerjanya. Banyak pengaruh komunikasi disitu.

Untuk jajaran Direksi tentunya kita punya prosedur untuk proses pemilihan Direksi untuk anak perusahaan baik anak perusahaan domestic maupun internasional. Kalau untuk Direksi, dalam hal ini ekspatriat, tentusaja ketika kita mengusulkan calon kandidatnya itu kita lihat dulu kopetensi yang bersangkutan. Jadi *basicnya* hasil kompetensi yang kita gunakan yaitu *self assessment* dari tim independen yang direkomendasikan oleh kementrian BUMN. Jadi kita pakai assessment dari pihak luar, eselon 1 itu kita punya semua, kita kombinasikan dan kita filter sesuai kebutuhan. Kita ini mau direktur apa. Itu kita *sort* berdasarkan skill dan kompetensinya. Mana yang cocok. Kemudian kita cek secara potensialnya itu nilainya bagaimana apakah memenuhi persyaratan atau tidak? Jadi dari hasil assessment itu akan terlihat apakah orang itu *ready* untuk *next level*? *Ready with development*? Atau *not ready yet*. Jadi ada beberapa tingkatan-tingkatan didalam hasil assessment itu yang kita jadikan acuan untuk menyeleksi kandidat. Setelah itu hasil *assessment* itu kita *approvekan* ke Direksi. Setelah nama-nama kandidat yang memenuhi kompetensi tersebut di *approvekan* ke Direksi, lalu kita uji lagi dengan *fit and proper test*. Yang melakukan uji fit and propertest adalah Direksi Semen Indonesia. Jadi disitu di uji lagi, mereka diwawancarai dalam proses wawancara biasanya selama satu jam, dua jam tergantung dari pertanyaannya atau orangnya. Hasil nilai dari Direksi dan hasil nilai potensialnya, akan kita sandingkan untuk memilih siapa yang terpilih sebagi ekspatriat.

Komite itu adalah Direksi semen Indonesia itu sendiri. Mereka yang menilai kemudian apabila memang diperlukan, kalau seperti anak perusahaan domestik itukan kita harus minta persetujuan ketua dewan komisaris. Nah, hasil seleksi calon kandidat terpilih itu tadi diajukan kepada dewan komisaris PT.Semen Indonesia.

Hambatan Seleksi Ekspatriat:

Hambatannya itu mungkin mengarah ke “apakah kita memilih orang yang tepat?” mungkin masih menjadi pertanyaan kita. Tugas kita kan memilih kandidat yang tepat. Selain itu minimnya kandidat ekspatriat juga bisa dibilang merupakan hambatan. Minim dalam artian yang memenuhi kompetensi tersebut. Sebab untuk menjadi seorang ekspatriat, selain harus cakap, faktor bahasa,

adaptasi budaya dan *struglennya* dia di negara asing juga harus tinggi. Mungkin faktor-faktor itu lah yang menjadi hambatan

Hasil dan Orientasi :

Kebetulan karena ini adalah perusahaan yang baru kita akuisisi, maka kami memebentuk tim persiapan untuk menempati anak perusahaan di Vietnam tersebut. Jadi Direksi kita yang baru kita kirim kesana akan sangat terbantu karena adanya tim ini. Mereka akan memeberitahukan apa saja masalah dan apa yang mestinya dilakukan oleh para Direksi tersebut.

Hubungan antara budaya organisasi dengan seleksi ekspatriatnya

Idealnya orang yang kita kirimkan adalah orang yang sangat CHAMPS sekali. Pada saat tahap *fit and proper* kita selalu menyungging CHAMPS. Kita mengukur seberapa CHAMPS si kandidat tersebut. Didalam hasil assessment itu terdapat kompetensi inti. Kompetensi inti ini terdapat apa saja kompetensi yang diperlukan oleh Semen Indonesia. Jadi bagi mereka yang memiliki nilai tinggi mereka dianggap layak untuk dipilih.

2. *Informan*

a. *Informan 1*

Nama : Susilo

Jabatan : Kepala Biro Pengembangan Organisasi dan SDM

Waktu wawancara: 23 September 2015, pukul 11.15-11.31

Tolong jelaskan mengenai CHAMPS:

CHAMPS itu budaya organisasi kami yang mana sudah mendarah daging, artinya sudah merupakan mindset kami. Sejak proses rekrutmen setiap karyawan baru sudah diajarkan dan ditanamkan budaya perusahaan ini. CHAMPS itu memiliki makna yang sangat luas dan sangat professional. Nilai-nilai CHAMPS sangat berperan dalam keseharian perusahaan, mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan sampai pengambilan keputusan oleh direksi.

Apakah budaya CHAMPS ini juga diterapkan di Thang Long Cement dan anak perusahaan lainnya?

Thang Long itu di Vietnam yang tentu punya budaya organisasi sendiri. Namun sekarang kami memiliki 70% sahamnya, jadi kami juga mengambil alih sebagian besar posisi manajerialnya. Tentu saja kami menerapkan CHAMPS dan mengajarkannya kepada para staff di Thang Long. Supaya anak perusahaan disana sejalan dengan perusahaan pusatnya.

Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?

Seperti tadi saya singgung, nilai-nilai CHAMPS sudah menjadi dasar/mindset kami. Mulai dari rekrutmen, seleksi sampai pada pengambilan keputusan.

Apakah budaya CHAMPS masih dapat diterapkan dengan baik, mengingat perusahaan asal Vietnam tersebut pasti memiliki corak budaya yang berbeda dengan perusahaan pusat?

Tidak ada masalah dan tidak ada penolakan. Jika ada *culture shock* sendiri mungkin sangat kecil, mungkin dari segi komunikasi atau bahasanya. Kami mengajari mereka mengenai budaya CHAMPS dan mereka mau belajar dan menerapkannya.

Menyalurkan dan menanamkan Visi-misi Perusahaan:

Ada beberapa cara yang dilakukan oleh perusahaan yang pertama dimulai dari proses recruitment. Dalam proses recruitment itu ada yang namanya test yang telah didesain berdasarkan nilai-nilai budaya perusahaan contohnya teamwork, service orientation dan sebagainya. Jadi yang kita cari adalah kandidat yang memiliki hasil test yang bagus.hal tersebut untuk recruitment dari luar. Jika dari dalam, misalnya promosi jabatan itu akan di assess nilai-nilai budaya atau kompetensinya. Mereka yang memiliki nilai yang baik akan dipilih. Kalau secara umum yaitu melalui training. Didalamnya ada sosialisasi visi misi dan budaya organisasi.

Menurut saya sudah sesuai dengan misinya meskipun belum 100%. Salah satu contohnya kita akan memberikan apresiasi yang tinggi kepada *stakeholder* yang mana pihak-pihak yang mempunyai kepentingan di perusahaan ini misalnya pemegang saham. Di perusahaan ini sangat-sangat berkomitmen untuk memberikan nilai yang tinggi bagi pemegang saham. Perusahaan ini perlu ditangani dengan baik agar nilai perusahaan ini meningkat secara terus-

menerus agar menguntungkan pemegang saham. Kemudian bagi stakeholder yang lain yaitu karyawan. Perusahaan berkomitmen untuk menjamin kesejahteraan karyawan. Ini sudah terbukti dari tahun ke tahun bahwa kesejahteraan karyawan yang diberikan oleh perusahaan terus meningkat. Perusahaan juga berkomitmen dalam hal pengembangan karyawan. Anggaran-anggaran training dan sekolah karyawan itu sangat tersedia diperusahaan ini. Lalu proses-proses belajar di perusahaan juga berjalan dengan baik. Kemudian tanggungjawab pada masyarakat sekitar, program CSR juga telah dilaksanakan dengan baik dan dibagi dalam beberapa ring disekitar lingkungan perusahaan seperti desa. Bentuk CSR ada bermacam-macam misalnya jika masyarakat butuh bantuan pengobatan, maka kita juga memberikan bantuan pengobatan.

Usaha perusahaan dalam menjaga Integritas Karyawan:

Perusahaan semaksimal mungkin menjaga integritas karyawan. Setiap tahun semua karyawan beserta suami atau istrinya diminta menandatangani fakta integrity dimana karyawan tidak boleh menerima gratifikasi dan tidak diperbolehkan menyalahgunakan wewenang yang dimiliki. Perusahaan juga memiliki system dan prosedur untuk mencegah terjadinya kecurangan-kecurangan seperti itu. Selain itu para pimpinan juga diharapkan memberikan teladan.

Pola Komunikasi:

- a) Bahasa yang digunakan dalam kantor pusat dan pada anak perusahaan di Vietnam:

Pada anak perusahaan Semen Indonesia di Vietnam komunikasinya menggunakan bahasa inggris. Namun kendalanya para karyawan lokal Vietnam juga kesulitan dalam berbahasa Inggris. Untuk mengatasi hal itu maka disediakan translator. Kebetulan ada karyawan disana yang pernah kuliah di Indonesia.

- b) Batasan-batasan komunikasi menurut hirarki:

Batasan komunikasi itu tergantung dari jenis komunikasinya. Misalnya topic pembicaraan yang umum misalnya himbauan dari direktur kepada karyawannya, maka tidak ada batasan komunikasi tersebut. Namun jika menyangkut topic yang cukup rahasia maka tentu ada batasan komunikasi yang hanya boleh dilakukan oleh para petinggi perusahaan.

Kebebasan pengambilan keputusan:



Iya sesuai dengan batas kewenangannya. Ada aturan-aturan perusahaan yang membagi kewenangan pada suatu jabatan. Selama dalam batasannya maka seseorang tersebut diberikan kebebasan dalam menangani masalahnya. Kalau sudah kewenangan kamu ya kamu boleh mengambil keputusan.

Seleksi Ekspatriat:

Pertama kita seleksi dari sisi administratifnya dari dokumen-dokumennya. Kedua kita lihat CVnya darimana dia mendapat rekomendasi hal ini sangat penting bagi kita yang belum pernah kenal. Dari mana dia mendapat referensi dan dia direkomendasikan oleh siapa. Jika dia direkomendasikan dari orang yang baik maka kita juga dapat lebih percaya bahwa dia memang baik atau berkompeten. Lalu ada interview dari user. User itu yaitu pihak yang akan memakai jasa ekspatriat tersebut. Misalnya dibidang accountant maka kepala manajer accountant perlu memberikan assessment pula.

Kalau kommittee resmi sih tidak. Jadi yang memberikan keputusan hasil seleksi yaitu para Direksi

Hambatan seleksi ekspatriat:

Menurut saya hambatannya ada pada terbatasnya kandidat ekspatriat yang dapat memenuhi kompetensi yang dicari atau dibutuhkan oleh perusahaan.

Hasil dan Orientasi:

Orientasinya sih biasanya setiap ekspatriat yang terpilih perlu menyesuaikan budaya kerjanya. Ekspatriat yang dipekerjakan di tempat asing diharapkan dapat beradaptasi dengan baik di lingkungan baru.

Hubungan antara budaya organisasi dan seleksi ekspatriat:

Pasti ada hubungannya. Intinya, budaya menjadi salah satu acuan untuk memilih kandidat ekspatriat yang terbaik.

b. Informan 2

Nama : Sunaryo

Jabatan : Manager Procurement (di Thang Long)

Waktu wawancara : 1 Oktober 2015, pukul 11.30-11.47

Tolong jelaskan mengenai CHAMPS:

CHAMPS merupakan budaya yang terbentuk sebagai perekat Semen Indonesia Group. Semen Indonesia Group ini terdiri dari, Semen Padang, Semen Tonasa, Semen Gresik dan terakhir diakuisisi ini adalah Thang Long yang bertempat di Vietnam tempat saya bekerja saat ini. Dengan banyaknya anak perusahaan yang berlokasi di berbagai daerah dengan latar budaya daerah yang berbeda pula. Selain visi misi, budaya CHAMPS berperan sebagai pemersatu Semen Indonesia Group.

Apakah budaya CHAMPS ini juga diterapkan di Thang Long Cement dan anak perusahaan lainnya?

Iya, disini kami mengenalkan CHAMPS kepada staff-staff lama. Kami memberikan pelatihan dan diklat supaya untuk lebih saling mengenal dan memahami bagaimana cara Semen Indonesia ini bekerja.

Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personal perusahaan?

CHAMPS masih terbilang baru disini ya. Tapi kami berusaha untuk membangun budaya CHAMPS di Thang Long ini. Kami berharap agar CHAMPS bisa mendasari etos kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

Apakah budaya CHAMPS masih dapat diterapkan dengan baik, mengingat perusahaan asal Vietnam tersebut pasti memiliki corak budaya yang berbeda dengan perusahaan pusat?

Hebatnya CHAMPS ini bersifat universal. Nilai-nilainya dapat diterima dengan baik oleh Thang Long Cement. Reaksi para karyawan lama juga baik, dapat segera menyesuaikan.

Menyalurkan dan menanamkan Visi misi Perusahaan pada karyawan:

Ada beberapa media yang digunakan dalam menyampaikan visi misi perusahaan. pertama melalui website resmi perusahaan Semen Indonesia. Kemudian hampir semua disetiap ruang karyawan juga ditempelkan visi misi perusahaan. Selain itu ada pula pada intranet perusahaan. Didalam rapat-rapat resmi perusahaan juga selalu disampaikan visi misi perusahaan. Disamping itu juga ada pada media cetak atau bulletin milik perusahaan ini yang bernama

Gapura. Kalau untuk karyawan baru biasanya ada masa diklat. Setiap karyawan baru diwajibkan untuk mengikuti diklat. Setelah diklat lalu baru memasuki tahap training. Disana juga disampaikan pula apa yang menjadi visi misi perusahaan sehingga para karyawan baru sudah paham betul apakah visi misi perusahaan.

Usaha perusahaan dalam menjaga integritas karyawan

Mengenai kerjasama tim biasanya pada waktu pelatihan yang diikuti oleh beberapa unit kerja. Artinya tidak hanya diikuti satu unit kerja saja, tapi oleh banyak unit kerja. Pelatihan yang diikuti banyak unit kerja misalnya salah satunya pelatihan K3. Itu kan wajib diikuti oleh seluruh karyawan. Dan itu akan dibikin beberapa gelombang. Masing-masing gelombang itu terdiri dari beberapa unit kerja. Masing-masing unit kerja mengirimkan perwakilannya dengan itu maka kerjasama antara unit diharapkan akan saling terjalin kerjasama sebab disitu mereka akan saling bertemu dan berkenalan. Itulah yang sering dilakukan oleh perusahaan.

Kemudian perusahaan juga melakukan rotasi tempat kerja dengan tujuan untuk penyegaran.

Pola komunikasi:

- a) Bahasa yang digunakan di kantor pusat dan pada anakperusahaan di Vietnam

Saat ini karena kita belum berbahasa Vietnam maka kita memakai bahasa Inggris. Kalau untuk karyawan Vietnam jumlahnya masih sangat terbatas yang bisa berbahasa Inggris. Kebetulan disini ada tiga tempat. Satu di Kuang Min, Hanoi, dan Hoji Min. Jadi ada tiga tempat di Vietnam yang ditempati oleh orang Indonesia. Kita mempunyai dua pabrik dan satu kantor perwakilan. Untuk penerjemah diawal kita masuk itu ada disediakan penerjemah bahasa. Sekarang ada beberapa interpreter dimasing-masing direktorat misalnya di bagian keuangan, marketing dan produksi disitu ada masing-masing satu interpreter dari bahasa Vietnam ke bahasa Inggris.

- b) Batasan-batasan komunikasi menurut hirarki

Saat ini para jajaran staf anak perusahaan Semen Indonesia di Vietnam masih belum dapat melakukan suatu komunikasi secara formal dan langsung dengan karyawan yang berada di perusahaan pusat. Sebab para Direksi perlu tahu apa yang perlu disampaikan kepada perusahaan pusat selain itu para karyawan



disini juga masih belum tahu siapa yang harus dituju untuk pelaporan tersebut.

Kebebasan pengambilan keputusan:

Ada hal tertentu yang kami berikan kebebasan untuk pengambilan keputusan. Namun ada juga yang perlu kami batasi. Hal-hal yang biasanya bersifat rutin, yang nilainya tidak dianggap riskan, kami beri kepercayaan penuh. Tetapi dalam hal tertentu, kita masih yang memegang kendali.

Seleksi Ekspatriat:

Dulu pada saat saya ditempatkan pada anak perusahaan ini, pelaksanaan seleksi ekspatriat masih belum tersistem. Dulu hanya berdasarkan kebutuhan personil disini, dimasing-masing direktorat. Misalnya direktorat produksi itu butuh berapa orang? yang dipemasaran butuh berapa orang? Begitu. Saya juga kurang tahu bagaimana proses seleksi pada SDM. Sepertinya sebagian besar hanya menilai dari kemampuan bahasa asingnya dibatasan-batasan tertentu di penilaian TOEIC atau TOEFLnya.

Kalau pada waktu saya dipilih itu hanya langsung ditunjuk saja. Sebab pada saat itu benar-benar ada keterbatasan waktu. Saat itu pada saat transaksi pembelian perusahaan atau akuisisi itu ada waktu sekitar kurang dari seminggu dalam *hand over* atau pemindah tangan pengelolaan perusahaan. Sehingga proses seleksi sangat tidak dimungkinkan untuk dilakukan dengan jenjang waktu yang panjang.

Hambatan Seleksi:

Karena waktu itu tidak ada suatu system seleksi resmi, maka hambatan yang dihadapi itu yaitu adalah waktu yang sangat mendesak.

Hubungan antara budaya organisasi dengan seleksi ekspatriat:

Masalah hubungannya masih sulit saya jawab sebab pada saat saya terpilih itu benar-benar terdesak masalah waktu. Kalau menurut saya tentu saja ada hubungannya terutama dengan visi misi perusahaan ini



c. **Informan 3**

Nama : Achmad Choiri

Jabatan : Manager Employee Performance Appraisal

Waktu wawancara : 23 September 2015, pukul 10.00-10.09

Tolong jelaskan mengenai CHAMPS:

CHAMPS itu singkatan dari: **C**ompete **W**ith a **C**lear and **S**ynergized **V**ision; **H**ave a **H**igh **S**pirit for **C**ountinuous **L**earning; **A**ct with **H**igh **A**ccountability; **M**eeet **C**ustomer **E**xpectation; **P**erform **E**thically with high integrity; **S**trengthening **T**eamwork. Maknanya sangat profesional sekali. Perusahaan ingin menanamkan nilai-nilai professional seperti itu demi tercapainya visi.

Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?

Bisa dibiliang budaya organisasi tersebut menjadi dasar kami para manajer, kepala biro, kepala seksi untuk mengambil sebuah keputusan. Sebetulnya tidak hanya jajaran manajer dan direksi saja yang melakukan budaya tersebut bahkan sampai bagian diklat dan keamanan didalam Semen Indonesia ini juga menerapkan CHAMPS.

Menyalurkan dan menanamkan Visi misi Perusahaan pada karyawan:

Visi perusahaan semen Indonesia ini yaitu menjadi perusahaan persemenan terkemuka di asia tenggara. Visi perusahaan ini senantiasa disampaikan kepada *stake holder*, tidak hanya kepada karyawan saja namun juga kepada pemasok, pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Terkait banyaknya karyawan, visi perusahaan disampaikan melalui beberapa media seperti media tulis dalam bulletin bulanan. Kalau mengenai misi hampir tidak terdapat perubahan yang signifikan. Untuk anak baru ada program *training manajement* disitu dilakukan pengenalan visi misi perusahaan. Di website corpstrate juga tercantum visi misi perusahaan untuk publik dan para pencari kerja.

Penjualan semen sudah merupakan contoh bahwa misi perusahaan sudah dilakukan dengan baik. Salah satu misi lainnya yaitu untuk



menjadi *clean industry*. Dalam tiga bulan sekali perusahaan kita diaudit oleh KLH (Komisi Lingkungan Hidup) dari provinsi yang mengecek beberapa hal seperti berapa polusi yang dihasilkan oleh perusahaan kita dan sebagainya. Jadi dapat dibilang misi perusahaan telah dilakukan dan juga menjadi pesoman kita untuk menuju perusahaan yang kita impikan

Usaha perusahaan dalam menjaga integritas karyawan:

Perusahaan kita konsisten dan komitmen untuk melakukan GCG (Great Corporate Government). Setiap tahun suami atau istri karyawan diminta untuk menandatangani surat tahunan mengenai fakta integrity bahwa tidak boleh menerima atau memberi gratifikasi atau semacamnya.

Pola komunikasi:

- a) Bahasa yang digunakan di kantor pusan dan pada anak perusahaan di Vietnam

Komunikasi sehari-hari dikantor pusat ini menggunakan bahasa Indonesia. Namun, dianak perusahaan semen Indonesia yang berada di Vietnam kami menggunakan bahasa Inggris untuk berkomunikasi dengan karyawan asli Vietnam.

- b) Batasan-batasan komunikasi menurut hirarki

Batasan komunikasi seperti itu jika hanya komunikasi via email bisa langsung, tapi jika kaitannya transaksional atau uang atau transaksi dengan pihak luar itu ada batasannya. Untuk bertransaksi dengan pihak luar hanya general manager dan kepala biro yang boleh menandatangani suatu transaksi.

Kebebasan pengambilan keputusan:

Setiap jabatan dan posisi mempunyai kewenangan masing-masing. Sampai level apa, kalau di bidang pengadaan itu berapa rupiahkah yang akan di eksekusi? Misalnya seorang manajer hanya dapat menandatangani sebesar 50 juta rupiah. Jika jumlah eksekusinya lebih dari 50 juta rupiah akan ditangani oleh manajer yang mempunyai wewenang yang lebih tinggi.

Seleksi Ekspatriat:

Untuk seleksi ekspatriat saya masih belum tahu apa saja kriteria yang di perlukan untuk menyeleksi ekspatriat.

d. Informan 4

Nama : Tawang Arif Nugroho

Jabatan : Manajer Hubungan Karyawan dan Personalia

Waktu wawancara : 28 September 2015, pukul 14.00-14.10

Tolong jelaskan mengenai CHAMPS:

CHAMPS merupakan budaya kerja kami. Kami dituntut bekerja sesuai dengan nilai-nilai yang ada pada CHAMPS. Menjadi seorang *champion* atau seseorang yang hebat dan dapat menangani masalah-masalah dari dalam maupun dari luar lingkungan perusahaan. Tujuan utamanya yaitu agar setiap karyawan baik di jajaran direksi, manajer, staff dan karyawan punya idealism yang sama. Untuk kepanjangannya bisa dilihat di beberapa tempat, biasanya di setiap lantai ada, atau di website kami juga ada.

Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personal perusahaan?

Budaya CHAMPS ini menyamakan idealism kami, cara berfikir kami, cara menentukan tindakan benar atau salah, bisa membantu kami dalam mengambil keputusan.

Menyalurkan dan menanamkan Visi misi Perusahaan pada karyawan:

Di Semen Indonesia visi misi dikomunikasikan dengan beberapa cara. Salah satunya media intranet. Disitu ada sosialisasi visi misi. Yang kedua melalui media cetak atau buku untuk pelatihan karyawan itu juga terdapat visi misi. Kemudian juga ada penjelasan visi misi didalam kelas pembelajaran. Sosialisasi juga dilakukan disemua eselon mulai dari eselon satu sampai eselon lima. Sehingga komunikasi mengenai visi misi itu sering dilakukan. Selain itu dalam forum-forum formal disitu juga dilakukan sosialisasi seperti dalam rapat pimpinan dan rapat-rapat korporasi. Sehingga diharapkan visi misi itu dapat diimplementasikan dengan baik. Termasuk pada saat kita melakukan proses-proses karyawan teladan. Jadi seluruh karyawan disini sudah cukup mengenal dan memahami visi misi perusahaan meskipun dalam tataran yang beragam. Ada yang sudah sangat baik dalam menghafal dan memahami maupun ada juga yang masih pemahamannya terbatas.

Tentu perusahaan sudah melakukan sesuai misinya. Contohnya memproduksi dan memperdagangkan semen. Maka Semen Indonesia melakukan produksi yang efektif, peningkatan kapasitas secara mandiri dan ekspansi perusahaan.

Usaha perusahaan dalam menjaga integritas karyawan:

Integritas dalam presepsi kami yaitu diantaranya nilai-nilai seperti akuntability, transparansi dan sebagainya. Maka secara kewajiban para karyawan wajib menandatangani fakta integrity. Ditandatanganinya oleh suami istri sehingga poin-poin dalam dokumen itu dapat dimengerti dan dipahami. Harapannya adalah agar para karyawan dalam pekerjaannya dapat menjaga integritas itu dalam keseharian.

Pola komunikasi:

- a) Bahasa yang digunakan di kantor pusat dan pada anakperusahaan di Vietnam

Bahasa yang digunakan itu bahasa Vietnam jika antar karyawan. Namun karena ada Direksi dari Indonesia yang menempati jabatan Direksi disana, maka bahasa yang digunakan menggunakan bahasa Inggris.

- b) Batasan-batasan komunikasi menurut hirarki

Tidak ada batasan semacam itu. Jadi disini terbuka dan bertanggung jawab. Kita dapat berkomunikasi langsung dengan cara apa pun dan bagaimana pun. Begitu pula jika berkomunikasi dengan Direksi. Jadi disini tidak ada larangan kalau misalnya bawahan dilarang berkomunikasi dengan Direksi itu tidak ada larangan seperti itu. Keterbukaan komunikasi itu malah menurut kami sangat baik bagi kami. Direksi kami juga cukup dekat dengan bawahannya.

Kebebasan pengambilan keputusan:

Iya dalam tingkat jabatan dan kewenangan yang diberikan. Jadi kalau kamikan ada eselon satu sampai lima. Masing-masing tingkat jabatan tersebut mempunyai tingkat kewenangan masing-masing. Misalnya bagaimana perusahaan dalam berkomunikasi dengan pihak luar, maka yang berkewenangan minimal yaitu kepala biro. Kepala biro juga berhak memutuskan apa yang dianggap perlu untuk berkomunikasi dan bekerjasama dengan pihak luar. Sedangkan jabatan dibawah kepala biro misalnya kepala seksi dan sebagainya masih belum boleh.

Seleksi Ekspatriat:

Secara detail tidak tahu. Namun secara konsep penugasan di anak usaha, dan persiapan yang dibutuhkan pasti ada kriteria-kriteria yang kita gunakan. Contoh adalah bagaimana menentukan kompetensi yang harus dimiliki supaya seseorang itu dapat ditugaskan di anak usaha. Kedua yaitu terkait dengan komunikasi. Namun jika secara detail kurang tahu. Perusahaan mengharapkan bahwa karyawan yang menjadi ekspatriat itu merupakan karyawan yang *qualified* dan benar-benar memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

e. Kesimpulan Hasil Wawancara

a) Budaya CHAMPS PT. Semen Indonesia

CHAMPS merupakan budaya organisasi tertulis PT. Semen Indonesia (Persero). Ibu Vitria mengatakan bahwa direksi PT. Semen Indonesia sangat menanamkan CHAMPS kepada setiap personil perusahaan. CHAMPS memiliki nilai-nilai yang mendalam dan mengedepankan keprofesionalan dalam bekerja. Sebagai dasar-dasar pemikiran dan pedoman dalam berperilaku, CHAMPS selalu dikaitkan dengan segala aktifitas perusahaan seperti dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan sampai pengambilan keputusan.

Proses pembentukan budaya korporasi berawal dari kesadaran bahwa perusahaan memerlukan perekat untuk mempersatukan perusahaan-perusahaan yang berada di dalam group perseroan yaitu Semen Padang dan Semen Tonasa dengan memformulasi budaya korporasi yang bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi karyawan. Dengan terbentuknya budaya korporasi yang bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi

karyawan, budaya ini telah meresap dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari karyawan dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja Perseroan demi mencapai visi untuk menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara.

b) Budaya organisasi PT. Semen Indonesia

1) Menyalurkan dan menanamkan visi dan misi

Visi misi PT. Semen Indonesia tidak hanya disampaikan kepada karyawan perusahaan, namun disampaikan pula kepada seluruh *stakeholder*. Sedangkan yang dimaksud dengan *stakeholder* yaitu semua pemangku kepentingan di PT. Semen Indonesia contohnya seperti pemegang saham, pemasok, pelanggan dan sebagainya. Untuk menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada *stakeholder*, perusahaan menggunakan beberapa macam jenis media untuk menyampaikan visi misinya. Salah satunya, perusahaan memaparkan visi misinya pada website resmi Semen Indonesia (www.semenindonesia.com) dengan tujuan agar lebih mudah diakses dimana saja dan oleh siapa saja. Beberapa contoh lainnya yaitu melalui intranet perusahaan dan mediacetak berupa bulletin “Gapura” yang setiap periode tertentu akan terbit.

Dalam menanamkan visi misinya PT. Semen Indonesia juga memiliki cara sendiri untuk mengajak para karyawannya untuk lebih *aware* dan lebih memahami apa yang menjadi visi perusahaan dan apa saja misi perusahaan untuk mencapai visi tersebut.



Didalam setiap rapat resmi, biasanya rapat dengan Direksi perusahaan, akan selalu senantiasa disampaikan visi dan misi perusahaan. Untuk para karyawan baru atau recruitment baru wajib mengikuti diklat dan training terlebih dahulu. Didalam setiap pembelajaran karyawan baru juga seringkali disosialisasikan visi dan misi perusahaan. Sehingga diharapkan semua karyawan baru tersebut siap bekerja dan telah memahami betul apa yang menjadi visi misi perusahaan.

Para informan setuju bahwa perusahaan sudah melakukan kegiatannya sesuai dengan misi perusahaan. Contoh konkritnya yaitu memproduksi dan memperdagangkan semen. Untuk menjadi *clean industry*, setiap tiga bulan sekali komisi lingkungan hidup datang untuk mengecek seberapa besar polusi yang ditimbulkan oleh perusahaan. Selain itu Semen Indonesia juga mempunyai program CSR (Corporate Social Responsibility) yang dilakukan dan dibagi menjadi beberapa ring. Salah satu contohnya yaitu melakukan bantuan pengobatan bagi lingkungan yang warganya memerlukannya.

2) Usaha perusahaan dalam menjaga integritas karyawannya

Semen Indonesia berupaya untuk menjadi GCG (*Great Corporate Government*) dengan menjaga integritas karyawannya.

Upaya yang dilakukan ialah menegakkan disiplin dan memberikan sanksi bagi karyawannya yang telah melakukan pelanggaran.



Sebagaimana yang dimaksud dalam CHAMPS yang merupakan budaya Semen Indonesia, perusahaan berharap agar karyawannya sadar akan integritas.

Dalam menjaga integritas karyawan, perusahaan mewajibkan para karyawannya untuk menandatangani dokumen pernyataan yang disebut fakta integrity. Fakta integrity ini berisi tentang pernyataan bahwa setiap karyawan yang bertandatangan tidak boleh menerima suatu gratifikasi dalam bentuk apapun dari pihak mana pun. Fakta integrity ini ditanda tangani oleh setiap karyawan Semen Indonesia beserta dengan istri/suami masing-masing karyawan dan ditandatangani di setiap tahunnya.

3) Pola komunikasi

a) Bahasa yang digunakan dalam kantor pusat dan pada anak perusahaan di Vietnam

Pada kantor pusat, bahasa yang digunakan saat berkomunikasi dalam forum formal yaitu menggunakan bahasa Indonesia. Namun di anak perusahaan di Vietnam bahasa yang digunakan untuk berkomunikasi dengan karyawan lokal disana yaitu menggunakan bahasa Inggris. Mereka menggunakan bahasa universal sebab perusahaan masih belum mempunyai program seperti pelajaran bahasa Vietnam atau semacamnya.

Adapun kendala yang timbul akibat perbedaan bahasa ini. Meskipun para ekspatriat dari Indonesia ini menggunakan



bahasa Inggris tapi tidak semua karyawan asli Vietnam juga dapat berbahasa Inggris dengan baik. Terutama saat masa transisi dimana Semen Indonesia mengambil alih kegiatan operasional di Thang Long Cement yang baru diakuisisi. Untungnya mereka mempunyai seorang translator yang merupakan orang Vietnam yang pernah menjalani studi di Indonesia sehingga dapat memahami kedua bahasa dengan baik. Namun untuk saat ini, perusahaan telah memiliki interpreter disetiap ruang direktorat yang mengtranslasikan bahasa Vietnam ke bahasa Inggris.

b) Batasan-batasan komunikasi dalam hirarki organisasi

Adanya batasan komunikasi itu hanya tergantung dari topiknya. Perusahaan akan membatasi informasi-informasi yang dianggap rahasia (misalnya diskusi tentang resep dan sebagainya) sehingga para Staff tidak diperbolehkan untuk mengetahuinya dan hanya para Direksi yang boleh tahu. Namun selepas itu tidak ada batasan komunikasi antara hirarki atas, menengah atau bawahan. Semen Indonesia malah menginginkan adanya komunikasi yang baik antara macam-macam lapisan hirarki perusahaan.

Meskipun seorang Staff dapat melakukan komunikasi langsung kepada tingkat Direksi, misalnya mengirim sebuah email atau semacamnya, maka atasan Staff tersebut juga harus



mengetahui apa yang telah disampaikan dari bawahannya itu kepada Direksi. Sebab bisa jadi respon yang di berikan tidak kembali lagi ke Staff tersebut dan malah langsung menuju atasannya. Maka jangan sampai atasan tidak mengetahui apayang telah di sampaikan oleh bawahannya itu.

4) Inisiatif dan kebebasan pengambilan keputusan

Perusahaan memberikan kepersayaan dan kebebasan kepada karyawannya untuk mengambil keputusan dan menangani masalah sesuai dengan kewenangannya. Jika suatu masalah tidak dapat terselesaikan, maka masalah tersebut dapat berpindah ke karyawan lain yang tingkatnya lebih tinggi. Hal-hal yang rutin dan dianggap tidak riskan akan dipercayakan sepenuhnya. Namun dalam hal tertentu masih dibatasi.

5) Seleksi ekspatriat

Pertama-tama perlu diketahui bahwa PT. Semen Indonesia pada saat mengakuisisi Thang Long Cement yang berada di negara Vietnam itu menghadapi masalah keterbatasan waktu dalam pemindah tangan. Hanya ada waktu satu minggu dalam mengambil alih dan menempatkan ekspatriat ke perusahaan asing tersebut. Dengan adanya masalah waktu ini Semen Indonesia dituntut untuk bertindak cepat dalam mengirimkan para ekspatriat.

Maka pada saat itu PT. Semen Indonesia belum dapat menerapkan seleksi ekspatriat yang tersistem.

Penyeleksian ini dapat dibagi menjadi dua yaitu seleksi untuk ekspatriat di jajaran Staff dan seleksi ekspatriat untuk menempati posisi Direksi. Untuk jajaran Staff, mengingat adanya masalah waktu maka perusahaan langsung menunjuk siapa saja karyawan yang dianggap mempunyai kompetensi untuk ditempatkan disana. Tidak ada proses *assessment* dan *fit and proprietest*. Kemampuan berbahasa Inggris yang dapat dilihat dari hasil TOEIC dan TOEFL yang dimiliki karyawan juga merupakan salah satu pertimbangan perusahaan untuk menyeleksi. Bagi karyawan yang telah memiliki kopetensi tersebut, perusahaan akan mentransfer mereka ke anak perusahaan di Vietnam meskipun dengan sedikit paksaan.

Sedangkan untuk jajaran Direksi, pertama ada proses *assessment* yang dilakukan oleh tim independen yang telah direkomendasikan oleh kementrian BUMN. Setelah hasil *assessment* keluar, perusahaan menfilter kembali berdasarkan skill dan kompetensi yang cocok dan siapa saja yang memenuhi persyaratan. Setelah itu ada proses *fit and proper test*. dalam tahap ini yang melakukan uji *fit and proper* adalah para Direksi itu sendiri. Di tahap ini dilakukan semacam wawancara kepada masing-masing kandidat ekspatriat. Lalu yang terakhir, Direksi akan memilih siapakah kandidat terbaik untuk menempati jabatan Direksi di anak perusahaan.



6) Hambatan seleksi ekspatriat

Hambatan yang dialami dalam seleksi ekspatriat yaitu sedikitnya calon ekspatriat dan kendala waktu tersebut. Para kandidat ekspatriat bias dibidang cukup banyak, namun yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan itu sedikit. Sedangkan juga saat itu perusahaan perlu dengan cepat untuk mengambil alih kendali perusahaan Thang Long Cement yang baru diakuisisi dalam waktu yang sangat singkat.

7) Hasil dan orientasi ekspatriat

Perusahaan terlebih dahulu mengirimkan suatu tim persiapan ke Vietnam untuk mencari tahu apa saja yang harus dilakukan kelak dan posisi apa saja yang harus diisi oleh perusahaan pusat. Maka para Direksi itu jadi sangat terbantu oleh tim persiapan ini. Maka tim persiapan inilah yang nantinya akan menjelaskan kepada Direksi, apa saja masalah yang ada dan harus segera ditangani.

f. Analisis dan Interpretasi Data

Berdasarkan penyajian data dari hasil penelitian mengenai analisis budaya organisasi dan hubungannya terhadap seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk, peneliti akan menganalisis dan menginterpretasikan data sebagai berikut.

a) **Budaya organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk**

Siehl dan Martin dalam buku Kusdi (2011:50) menyatakan bahwa budaya organisasi diibaratkan sebagai perekat organisasi untuk menjadi suatu kesatuan dalam kebersamaan dalam pola-pola makna. Budaya organisasi ini berfokus pada nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan harapan organisasi. Begitu pula dengan PT. Semen Indonesia yang memerlukan adanya perekat untuk mempersatukan para anak perusahaan PT. Semen Indonesia yang terdiri dari PT. Semen Padang, PT. Semen Tonasa, PT. Semen Gresik dan Thang Long Cement yang menjadi bagian dari Semen Indonesia Group. Oleh karenanya perusahaan menformulasikan budaya organisasi yang bersifat universal dan mengakomodasi aspirasi karyawan.

Budaya organisasi ini terus ditanamkan dan dipraktekan kedalam pekerjaan sehari-harinya dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja perusahaan demi mencapai visi perusahaan untuk menjadi perusahaan terkemuka di Asia Tenggara. Budaya organisasi menjadi pedoman dan keyakinan anggota perusahaan dalam melaksanakan tugas. Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di perusahaan pusat Semen Indonesia di Gresik, peneliti menemukan bahwa Semen Indonesia memiliki budaya organisasi yang bernama CHAMPS yang juga dapat diartikan “Juara-juara” CHAMPS itu sendiri merupakan singkatan dari:

Compete With a Clear and Synergized Vision

Have a High Spirit for Countinuous Learning

Act with High Accountability

Meet Customer Expectation

Perform Ethically with high integrity

Strengthening Teamwork

Jika diterjemahkan dalam bahasa Indonesia:

Ciptakan visi jelas yang sinergis untuk bersaing

Hidupkan semangat belajar terus menerus

Aamalkan tugas dengan Akuntabilitas tinggi

Mantapkan usaha untuk memenuhi harapan pelanggan

Praktekan etika bisnis dengan integritas tinggi

Senantiasa tingkatkan kerjasama

Budaya organisasi tidak lepas dari visi misi organisasi tersebut. Visi menjadi tujuan utama atau sebuah goal suatu perusahaan. Sedangkan misi dilakukan untuk dapat mencapai visi. Visi PT. Semen Indonesia adalah

“Menjadi Perusahaan Persemenan Internasional Terkemuka di Asia

Tenggara”. Berdasarkan pernyataan dari bapak Choiri, “Visi perusahaan

ini senantiasa disampaikan kepada *stake holder*, tidak hanya kepada

karyawan saja namun juga kepada pemasok, pelanggan dan pemangku

kepentingan lainnya.”, perusahaan telah menyadari bahwa pentingnya

menyalurkan visi dan misi perusahaan sebagai pewujudan visi untuk

menjadi perusahaan persemenan internaional terkemuka di Asia

Tenggara. PT. Semen Indonesia menggunakan berbagai media massa

seperti internet, intranet dan bulletin untuk menyampaikan visi misinya



kepada seluruh kalangan. Melalui pelatihan dan diklat, para karyawan baru juga diajarkan tentang budaya CHAMPS dan visi misi perusahaan.

Dengan tujuan menjadikan semua anggota karyawan menjadi pribadi yang CHAMPS, perusahaan sangat berupaya dalam menjaga integritas karyawannya. Setiap tahunnya setiap anggota perusahaan beserta suami/istriyadiminta menandatangani fakta integrity dengan tujuan agar karyawan perusahaan mampu menjaga integritas dan tidak menyalahgunakan wewenang. Perusahaan terus menegakkan kedisiplinan dan menjaga etika kerja karyawannya.

Budaya komunikasi didalam perusahaan juga sangat baik. Mereka menggunakan bahasa Indonesia didalam perusahaan dan menggunakan bahasa inggris jika berkomunikasi dengan karyawan asal Vietnam. Artinya mereka sangat sadar akan pentingnya komunikasi dengan para karyawan asal Vietnam demi kelangsungan kerja perusahaan. Mereka memilih bahasa universal agar kedua pihak saling memahami dan dapat berkomunikasi dengan baik.

“Saat ini karena kita belum berbahasa Vietnam maka kita memakai bahasa Inggris. Kalau untuk karyawan Vietnam jumlahnya masih sangat terbatas yang bisa berbahasa Inggris.” Kata Bapak Sunaryo sebagai salah seorang Ekspatriat di Viretnam. Terbatasnya karyawan yang fasih berbahasa Inggris juga menjadi kendala perusahaan. Namun untuk saat ini, Pak Sunaryo telah menjelaskan bahwa saat ini komunikasi telah dibantu dengan interpreter sebagai alat penerjemah.

PT. Semen Indonesia juga sangat menghargai dan menginginkan komunikasi yang baik diantara setiap lapisan karyawan baik itu atasan ke bawahan atau sebaliknya. Namun jika topik pembicaraan tersebut mengarah kepada topic yang dianggap rahasia perusahaan, maka karyawan dilapisan bawah tidak diperbolehkan mengetahui atau mengikuti pembicaraan. Intinya setiap karyawan bebas menjalin komunikasi, tapi harus mengetahui batasan-batasannya jika terkait dengan pekerjaan atau topik pembicaraan tertentu.

Kebebasan dalam pengambilan keputusan itu diberikan kepada karyawan selama hal tersebut masih ada dalam batas kewenangannya. Setiap kepala biro atau manajer memiliki kewenangannya masing-masing dalam menangani masalah. Jika masalah tersebut belum dapat terselesaikan, maka suatu masalah atau *problem* bisa diambil alih oleh atasannya yang lebih mempunyai wewenang.

b) Analisis budaya Organisasi PT. Semen Indonesia dengan model budaya Hofstede

Terdapat 7 dimensi budaya yang diperkenalkan Hofstede dalam Cullen dan Parboteeah (2010:182). Dengan melihat perusahaan sebagai layaknya suatu negara, kali ini peneliti akan menganalisis Budaya PT. Semen Indonesia dengan pendekatan model budaya Hofstede.

1. Jarak kekuasaan

Tentu disetiap organisasi atau sebuah perusahaan memiliki struktur organisasi masing-masing. Struktur organisasi adalah

bagaimana pekerjaan itu dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi dibuat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Semakin besar ukuran suatu perusahaan biasanya semakin kompleks pembagian kerja yang dibutuhkan. Pada perusahaan Semen Indonesia memiliki “Direktur Utama” sebagai puncak pimpinan perusahaan. Di bawah Direktur Utama ada direktur PSUB, direktur Produksi Litbang, Direktur Enjiniring & Proyek, OOTC, Direktur Komersial, dan Direktur SDM & Hukum. Masing masing direktur ini mengepalai beberapa departemen-departemen kerja.

Adanya perbedaan wewenang dan kekuasaan dapat dibedakan normal pada suatu perusahaan. Struktur dan hierarki dibutuhkan dalam perusahaan untuk membatasi kewenangan penanganan suatu masalah di dalam perusahaan. PT. Semen Indonesia memiliki budaya jarak kekuasaan yang tinggi, sebab para anggota perusahaan mau dan sanggup menghargai, menerima dan menghormati mereka yang memiliki kekuasaan lebih.

2. Penghindaran ketidakpastian

Informasi dan komunikasi yang terbuka dapat menjadi solusi untuk menekan ketidakpastian. Setelah peneliti mewawancarai para informan, peneliti mendapatkan bahwa sistem komunikasi pada perusahaan sudah cukup baik. Para jajaran staf dapat langsung

melakukan interaksi dengan jajaran direksi, sehingga timbulnya ketidakpastian atau kecurigaan sangat minim.

Segala laporan tahunan, segala perubahan, segala pengambilan keputusan penting biasanya akan diberitakan kepada khalayak melalui website dan sistem informasi perusahaan. Perusahaan bahkan menghendaki agar seluruh pemangku kepentingan, baik dari dalam maupun luar lingkungan perusahaan, untuk mengetahui segala informasi penting. Oleh karena itu, perusahaan berhasil untuk menjaga kepercayaan pemangku kepentingan tersebut dan menghindari segala ketidakpastian.

3. Individualism vs kolektifisme

Salah satu poin dari nilai-nilai CHAMPS yaitu meningkatkan kerjasama. Perusahaan berusaha agar setiap karyawan dan disetiapa anak perusahaan untuk terintegrasi. Demi tujuan mencapai visi perusahaan sebagai perusahaan persemenan internasional terkemuka di Asia Tenggara, perusahaan menyadari perlu adanya sikap kerjasama dan integrasi yang baik.

4. Maskulinitas vs feminitas

Menjadi perusahaan persemenan yang terbesar di Indonesia, perusahaan perlu menyeimbangkan besarnya pendapatan dan besarnya kepuasan konsumen. Produksi semen dibagi menjadi beberapa tipe untuk dapat memuaskan hati pelanggan. Dengan demikian, budaya maskulin perusahaan cukup menonjol. Namun



disisi lain, perusahaan juga memerikan pelayanan masyarakat sekitar dalam program CSRnya. Dari sini dapat dilihat budaya feminine yang memandang kualitas hidup manusia juga sangat bagus. Artinya PT. Semen Indoneisa memiliki keseimbangan budaya maskulin dan feminine.

5. Orientasi masa depan

Visi PT. Semen Indoneisa sudah sangat jelas dan semua orang dapat membacanya diwebsite perusahaan. Artinya perusahaan mau dan sangat percaya diri atas orientasi masa depannya. PT. Semen Indoneisa sudah *right on track* untuk menjadi perusahaan persemenan internasional yang terkemuka di Asia Tenggara, setelah melakukan langkah besar dengan mengakuisisi perusahaan pesaing di negara asing. Artinya, PT. Semen Indoneisa memiliki budaya orientasi masa depan yang tinggi.

6. Orientasi kinerja

Nilai-nilai CHAMPS seperti “Amalkan tugas dengan akuntabilitas yang tinggi” dan “Mantapkan Usaha untuk memenuhi harapan pelanggan” memiliki unsur inovasi yang baik. Artinya, perusahaan tidak mau kinerjanya mengalami stgnan dan akhirnya tidak dapat melakukan penigkatan kinerja. Kinerja perusahaan menjadi salah satu hal penting untuk bertahan sebagai pemenang pasar.



7. Orientasi manusiawi

“Praktikan etika bisnis dengan integritas tinggi” adalah salah satu nilai yang ada pada CHAMPS. Perusahaan memahami betapa pentingnya etika dan integritas dalam melakukan pekerjaannya.

Contoh konkret orientasi manusiawi yang tinggi ditunjukkan perusahaan saat menerima peneliti yang ingin melakukan riset didalam perusahaan. Peneliti menyadari bahwa perusahaan memiliki etika yang sangat bagus pada saat pihak perusahaan memberikan ijin bahkan memberi pendampingan kepada peneliti pada saat melakukan riset.

c) Praktik seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk

Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik. Tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas sulit bagi perusahaan untuk mencapai keberhasilan. (Bangun, 2012:159)

Seleksi merupakan salah satu tahap dimana perusahaan akan menfilter kembali para calon karyawan atau para pelamar kerja. Untuk menempati posisi yang lowong, perusahaan akan berupaya mencari seseorang yang memiliki potensi yang terbaik dan yang paling memenuhi persyaratan kerja. Menurut Bangun (2012:161-170) langkah-langkah seleksi pada umumnya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain: menerima lamaran kerja, wawancara pendahuluan, tes psikologi,

pemeriksaan referensi, wawancara seleksi, persetujuan atasan langsung, pemeriksaan kesehatan, dan induksi atau orientasi. Sedangkan seleksi ekspatriat yaitu proses seleksi yang dilakukan perusahaan untuk memilih karyawan yang nantinya akan ditugaskan di anak perusahaan yang berada di luar negeri. Oleh karena itu, maka proses seleksi akan sedikit/banyak berbeda dengan proses seleksi karyawan baru.

Pada tanggal 18 Desember 2012 PT. Semen Indonesia menjadi pemegang saham strategis perusahaan semen Thang Long di Vietnam. Dengan 70% saham Thang Long Cement maka PT. Semen Indonesia mengambil alih kegiatan operasional perusahaan tersebut. Oleh karena itu PT. Semen Indonesia harus secepat-cepatnya mengirim tenaga kerja untuk menempati posisi operasional perusahaan. Sehingga karena adanya keterbatasan waktu ini PT. Semen Indonesia membedakan proses seleksi ekspatriat pada jajaran Staff dengan proses seleksi ekspatriat pada jajaran Direksi. Praktik seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia antara lain sebagai berikut.

Pertama-tama perusahaan terlebih dahulu perlu mengetahui apa saja posisi jabatan yang perlu diisi. Untuk seleksi ekspatriat untuk jajaran Staff, perusahaan belum melakukan proses seleksi yang tersistem. Perusahaan melakukan akan melakukan pendekatan langsung kepada karyawan yang dianggap cocok untuk mengisi posisi jabatan pada anak perusahaan.

Kompetensi karyawan dalam berbahasa Inggris, kemampuan adaptasi



dilingkungan baru dan *struggle ability* karyawan juga menjadi beberapa pertimbangan seleksi.

Sedangkan seleksi ekspatriat untuk jajaran Direksi, dilakukan dalam beberapa proses. Pertama para kandidat ekspatriat di *assess* oleh badan *assessment* independen yang telah disarankan oleh BUMN. Hasil *assessment* tersebut akan difilter kembali oleh perusahaan berdasarkan kompetensi dan skillnya. Setelah itu hasilnya akan diserahkan kepada Direksi. Direksi akan melakukan uji *fit and proper test* kepada kandidat yang telah lolos dalam penilaian sebelumnya. Kemudian hasil uji *fit and proper test* dan hasil penilaian potensialnya akan disandingkan kembali untuk membantu Direksi memutuskan siapakah yang terpilih sebagai ekspatriat.

Proses seleksi ekspatriat untuk jajaran Direksi pada PT. Semen Indonesia memiliki kesamaan dengan teori yang dikemukakan oleh Briscoe dan Schuler (2004:240-241). Kesamaan tersebut terletak pada *assessment*, *interview*, dan *Committee decision* (yang mana Direksi itu sendiri). Briscoe dan Schuler menjelaskan bahwa didalam *assessment* (penilaian) terdapat instrument penelitian yang telah didesain agar mengutamakan penilaian terhadap sifat/kepribadian kandidat ekspatriat. Begitu pula pada PT. Semen Indonesia yang mempunyai kriteria-kriteria kompetensi inti yang perlu dimiliki oleh karyawannya.

Tabel 2. Kompetensi Inti pada PT. Semen Indonesia dan BUMN

Kompetensi Inti PT. Semen Indoensia	Kompetensi Inti BUMN
Continuous Learning	Integrity
Profesionalism	Enthusiastic
Team Work	Innovation & Creativity
Adaptability	Building Business Partnership
Change Leadership	Business Acumen
Developing People	Customer Focus
Planing & Orgolving	Strategic Orientation
Visionary Leadership	Visionary Leadership
	Change Leadership
	Aligning Performance for Success
	Empowering

Sumber: Dokumentasi Penulis, 2014

Dalam sesi *fit and proper test*, para kandidat akan diinterview oleh Direksi selama satu sampai dua jam. Di dalam *interview* tersebut juga disinggung tentang CHAMPS sehingga para Direksi akan mengetahui apakah kandidat tersebut sudah cukup CHAMPS atau belum. Sedangkan yang dimaksud dengan kommitte pada teori Briscoe dan Schuler itu mengarah kepada Direksi itu sendiri.

- d) Hubungan budaya organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan seleksi ekspatriatnya

“Idealnya, karyawan yang dipilih adalah orang yang sangat CHAMPS sekali”, begitu pendapat Ibu Vitria sebagai salah satu narasumber sekaligus sebagai manajer *Holding* yang menangani seleksi ekspatriat. Memilih seseorang untuk menempati posisi penting pada anak perusahaan menjadi suatu tanggung jawab besar bagi PT. Semen Indonesia. Terutama jika anak perusahaan berada pada lingkungan yang cukup jauh jaraknya, memiliki atmosfer gaya hidup dan budaya yang baru seperti di luar negeri. Untuk itu, PT. Semen Indonesia akan mencari seseorang yang memiliki kualitas CHAMPS atau sang juara untuk diberikan tanggung jawab yang sangat besar.

CHAMPS dapat dibilang menjadi standar penilaian dalam melakukan seleksi ekspatriat. Budaya ini sangat dijunjung tinggi oleh PT Semen Indonesia demi tercapainya visi perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sebagai perusahaan persemenan yang beroperasi di banyak titik lokasi dan tersebar luas diseluruh Indonesia juga di Vietnam, perusahaan memerlukan sebuah pemikiran, pedoman dan idealism yang sama. Budaya organisasi merupakan satu-satunya jawaban untuk menyeragamkan segala gerakan atau operasi perusahaan baik dalam hal produksi sampai pengambilan keputusan.

Dalam uji *fit and proper test* para Direksi akan mencaritahu seberapa CHAMPS-kah kandidat ekspatriat. Mereka mencari seseorang yang memiliki dan memahami betul budaya CHAMPS. Hal ini bertujuan agar ekspatriat dapat membawa dan mengajarkan budaya CHAMPS kepada



karyawan anak perusahaan yang beradadi Vietnam. Menajdi ekspatriat yang nantinya akan menepati posisi penting di anak perusahaan Vietnam harus memahami dengan jelas apa yang menjadi visi dan misi perusahaan, menjaga integritas, membangun komunikasi yang baik dan mengetahui batasan-batasan pengambilan keputusan.





BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan peneliti mengenai budaya organisasi dan hubungannya terhadap seleksi ekspatriat di PT.

Semen Indonesia (Persero) Tbk, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya CHAMPS yang merupakan budaya organisasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menjadi suatu perekat untuk mempersatukan anak perusahaan. Budaya ini telah meresap dan dipraktikkan dalam aktivitas sehari-hari karyawan dan menjadi akselerator pertumbuhan kinerja Perseroan demi mencapai visi untuk menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara.
2. Karena Semen Indonesia perlu mengambil alih kegiatan operasional di Thang Long Cement dengan waktu sesingkat-singkatnya, maka proses seleksi ekspatriat untuk jajaran Staff belum dapat melakukan seleksi secara tersistem. Penyeleksian ekspatriat untuk jajaran Staff dilakukan dengan pendekatan personal. Sedangkan untuk ekspatriat dengan jabatan Direksi, PT. Semen Indonesia melakukan *assessment* dengan bantuan pihak independen. Setelah kandidat lulus penilaian, para Direksi perusahaan akan melakukan uji *fit and proper test*. Terakhir hasil pemilihan akan ditentukan oleh Direksi PT. Semen Indoensia.

3. Seseorang yang dipilih menjadi ekspatriat adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan skill yang memenuhi kebutuhan perusahaan serta memiliki budaya CHAMPS yang tinggi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai pertimbangan dan masukan-masukan bagi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk:

1. Bagi perusahaan

- a. Dapat menerapkan seleksi ekspatriat yang tersistem untuk penyeleksian ekspatriat baik di jajaran Direksi maupun untuk jajaran Staff. Memilih ekspatriat hanya dengan pendekatan individual atau bahkan dengan paksaan akan menimbulkan resiko *expatriate failure* yang dapat menimbulkan pengaruh kinerja ekspatriat.
- b. Sebelum mengirimkan seorang ekspatriat ke luar negeri yang memiliki budaya dan bahasa berbeda, ada baiknya ekspatriat diberi pengarahan atau pembelajaran mengenai budaya lokal/daerah dan bahasa negeri Vietnam agar ekspatriat dapat menyesuaikan diri dengan budaya dan bahasa asing dan sebaliknya.
- c. Untuk program seleksi ekspatriat yang selanjutnya lebih baik kandidat ekspatriat melakukan uji TOEIC untuk bahasa Vietnam. Dari hal tersebut diharapkan menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk memilih ekspatriat.

d. Dapat membawa budaya perusahaan dan budaya Indonesia ke anak perusahaan di Vietnam. Misalnya menganjurkan semua karyawan asing belajar berbahasa Indonesia.

2. Bagi Ekspatriat

a. Membekali diri dengan pengetahuan mengenai bahasa dan budaya Vietnam agar dapat membantu ekspatriat mempercepat proses adaptasi di lingkungan baru dan meminimalisir miskomunikasi sehingga tingkat kesuksesan karir ekspatriat akan meningkat.

b. Dapat mempertahankan budaya Indonesia dan dapat memperkenalkan bagaimanakah budaya Indonesia itu di negara asing.

3. Bagi Karyawan

a. Mampu meningkatkan potensi diri dan belajar secara terus menerus untuk mengangkat perusahaan PT. Semen Indonesia sebagai perusahaan terkemuka di Asia Tenggara.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

a. Untuk dapat mempelajari bagaimanakah proses PT. Semen Indonesia (dulunya Semen Gresik) yang terus berkembang menjadi perusahaan persemenan yang telah menuju tingkat internasional ini disarankan membaca buku karangan Dwi Soetjipto yang merupakan mantan Direktur Utama PT. Semen Indonesia yang berhasil mengangkat PT. Semen Indonesia menuju internasional yang berjudul "*Road to Semen Indonesia*". Disana dijelaskan proses perjuangan PT. Semen Gresik menuju PT. Semen Indonesia.

b. Ada baiknya meminta saran kepada informan dalam mengevaluasi perbendaharaan kata yang mudah dimengerti oleh informan atas jawaban dari setiap informan sesuai dengan pertanyaan yang diajukan dan agar tidak melakukan *leading question*.



**DAFTAR PUSTAKA**

Ajami, Riad A. dkk. 2006. *International Business: Theory and Practice*. New York:

M. E Sharpe, Inc .

Alwi, Syafarudin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFEE.

Ball, Donald A. dan McCulloch, Wendell H. 2005. *Bisnis Internasional*. Jakarta:
Salemba Empat.

Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga

Briscoe, Dennis R. dan Schuler, Randall S. 2004. *International Human Resource
Management: 2nd edition*. London: Routledge.

Byars, Lloyd L. dan Rue, Leslie W. 1984. *Human Resource and Personel
Management*. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.

Cullen, John B. dan Parboteeah, K. P. 2010. *International Business Strategy and The
Multinational Company*. New York: Routledge.

Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 1*. Jakarta: PT Indeks.

Dessler, Gary. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Jilid 2*. Jakarta: PT Indeks.

Hill, Charles W.L. 2001. *Global Business: Second Edition*. New York: McGraw-Hill

Katsioloudes, Marios I & Hadjidakis, Sypros. 2007. *International Business a Global
Perspective*.

Kusdi. 2009. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.

Kusdi. 2011. *Teori, Penelitian dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.

Liliweri, Alo. 2002. *Makna Budaya dalam Komunikasi Antarbudaya*. Yogyakarta:

LKiS Yogyakarta.



Noe, Raymond. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Mencapai keunggulan bersaing*. Edisi Keenam. Diterjemahkan oleh Didik Prayitno.

Jakarta: Salemba Empat.

Mandenhall, Mark E. dan Oddou, Gary. 1985. *The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review*.

Mathis, L. Robert dan Jackson, H. John, 2006. *Human Resource Management*.

Jakarta: Salemba Empat.

Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael. 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia

Mitchell, Charles. 2001. *Memahami Budaya Bisnis Internasional*. Jakarta: PPM.

Moleong, Lexy J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosydakarya.

Phatak, Arvind V, Khaslak, Roger J., Bhagat, Rabi S. 2005. *International Management: Managing in a Diverse and Dynamic Global Environment*. New

York: McGraw-Hill Companies Inc.

Riani, Asri Laskmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2000. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta

Sugiyono. 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta

Sumarsono, Sonny. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.



Referensi internet:

Anonim. 2014. <http://id.wikipedia.org/wiki/Nilai>. diakses pada tanggal 8 April 2015

Anonim. 2014. http://id.wikipedia.org/wiki/Struktur_organisasi. diakses pada tanggal 25 Maret 2015

Anonim. 2015. <http://id.wikipedia.org/wiki/Strategi>. diakses pada tanggal 25 Maret 2015

Anonim. 2015. <http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem>. diakses pada tanggal 25 Maret 2015

Anonim. 2015. <http://en.wikipedia.org/wiki/Skill>. diakses pada tanggal 25 Maret 2015

Anonim. 2015. <http://kbbi.web.id/staf>. diakses pada tanggal 7 April 2015

Anonim. 2015. http://id.wikipedia.org/wiki/Kompetensi_inti. diakses pada tanggal 8 April 2015

Anonim. 2015. https://id.wikipedia.org/wiki/Semen_Indonesia. Diakses pada tanggal 22 September 2015.

Anonim. 2015. <http://www.semenindonesia.com/page/get/profil-perusahaan-9>. diakses pada tanggal 22 September 2015

Anonim. 2015.



Referensi Jurnal:

Carol Yeh -Yun Lin, Ting-chun Lu, dan Hsiao-Wen Lin. 2012.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482212000071>. diakses

pada tanggal 10 Desember 2014

Carr, Stuart C., Rugimbana, Robert O., Walkom, Emily, dan Bolitho, Floyd H. 2001.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176701000153>. diakses

pada tanggal 11 Desember 2014

Froese, Fabian Jintae dan Peltokorpi, Vesa. 2010.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0147176710001173>. diakses

pada tanggal 10 Desember 2014

Garri, Myropi, Konstantopoulos, Nikolaos, dan Bekiaris, Michail. 2013.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813003972>. diakses

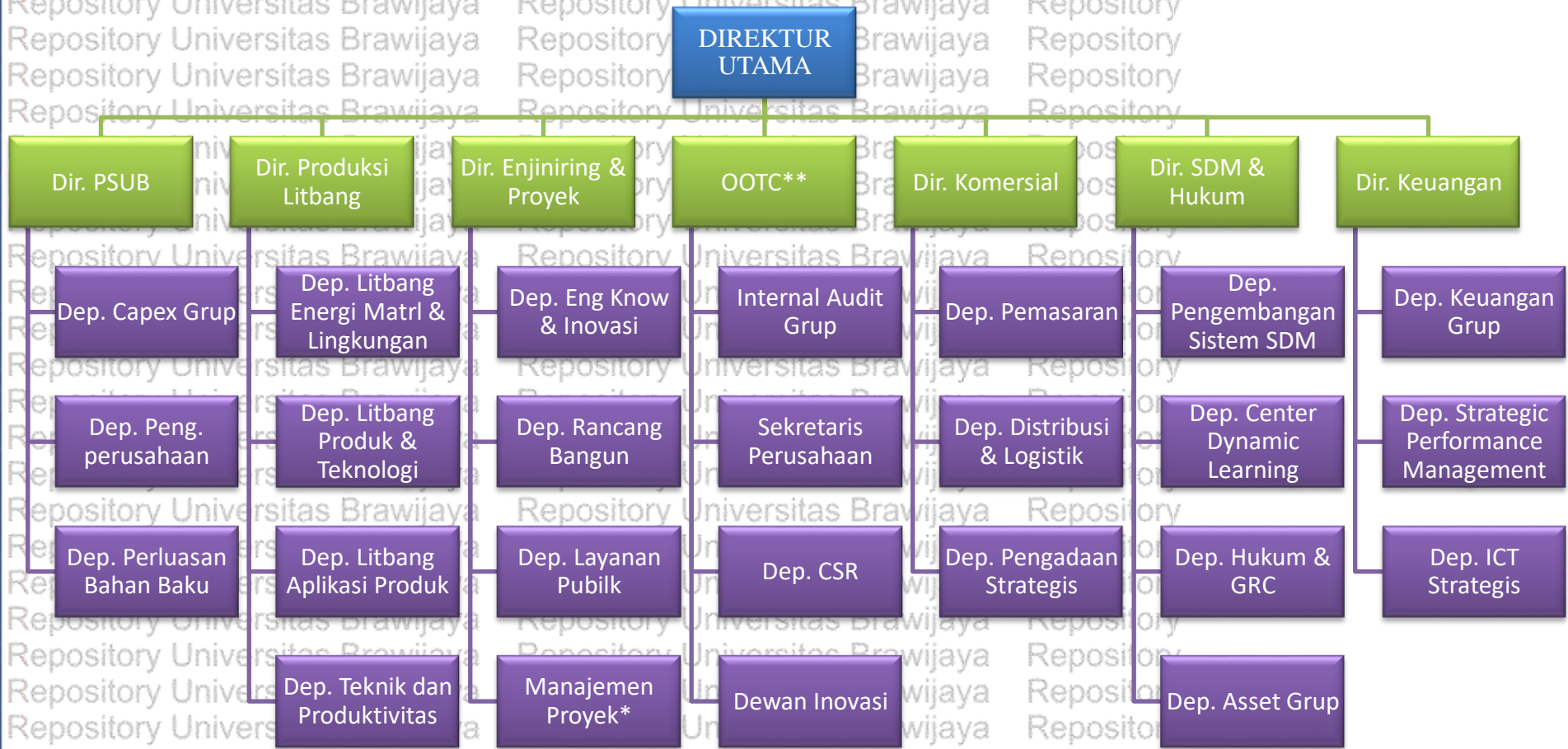
pada tanggal 11 Desember 2014

Peltokorpi, Vesa dan Froese Fabian. 2013.

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593113000735>. diakses

Pada tanggal 11 Desember 2014

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.



*Tim Proyek Rembang

*Tim Plant Performance Improvement

*Tim Distribution Improvement

**OOTC-Vision & Mission

**OOTC-Performance Improvement

**OOTC-Special Project



PEDOMAN WAWANCARA

Nama : William Hadi Saputra

Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya

Tema Penelitian : Analisis Budaya Organisasi dan Hubungannya

Terhadap Seleksi Ekspatriat

PERTANYAAN BAGI MANAJER SDM HOLDING

1. Budaya CHAMPS

- a. Saya menemukan beberapa tulisan mengenai budaya organisasi “CHAMPS” yang mana merupakan budaya organisasi tertulis dari Semen Indonesia. Tolong Anda jelaskan mengenai budaya CHAMPS tersebut!
- b. Apakah budaya CHAMPS ini juga diterapkan di Thang Long Cement dan anak perusahaan lainnya? Mengapa?
- c. Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?
- d. Thang Long Cement merupakan perusahaan semen asal Vietnam yang berhasil diakuisisi oleh Semen Indonesia. Apakah budaya CHAMPS masih dapat diterapkan dengan baik, mengingat perusahaan asal Vietnam tersebut pasti memiliki corak budaya yang berbeda dengan perusahaan pusat? Bagaimanakah reaksi para anggota/staff Thang Long Cement mengenai budaya CHAMPS?



2. Budaya organisasi PT. Semen Indonesia

- a. Bagaimanakah cara perusahaan dalam menanamkan visi dan misi perusahaannya pada setiap karyawannya? Apakah perusahaan telah melakukan kegiatan sesuai dengan misinya? Contohnya?
- b. Seberapa besarkah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga integritas karyawannya? Contohnya?
- c. Pada perusahaan cabang Semen Gresik yang terdapat di Vietnam, bahasa apa yang di gunakan sebagai komunikasi sehari-hari disana? Sebutkan alasannya!
- d. Adakah suatu batasan-batasan komunikasi dalam hirarki organisasi? Jelaskan alasan mengapa hal tersebut diperlukan!
- e. Dalam pengambilan keputusan, apakah karyawan diberi kepercayaan untuk mengambnlil keputusan mengenai pekerjaannya secara penuh?

3. Seleksi ekspatriat pada PT. Semen Indonesia.

- a. Bagaimanakah proses/langkah-langkah seleksi ekspatriat (baik seleksi ekspatriat ditingkat direksi maupun staff) pada PT. Semen Indonesia? Apakah ada tahap wawancara dan penilaiannya? Adakah suatu komite yang dibentuk untuk menangani masalah tenaga kerja ekspatriat?

4. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam seleksi ekspatriat

- a. Apa saja hambatan-hambatan yang timbul dalam melakukan seleksi ekspatriat? Bagaimanakah cara perusahaan dalam menanggulangi hambatan-hambatan tersebut?



5. Hasil dan Orientasi seleksi ekspatriat.

- a. Setelah seleksi ekspatriat sudah menemukan kandidat yang terpilih, apa saja langkah-langkah selanjutnya yang dilakukan perusahaan dalam masa orientasi ekspatriat tersebut? Apakah ada perbedaan jika dibandingkan dengan orientasi karyawan lokal? Jika ada berikan contoh!

6. Menurut Anda, bagaimanakah peran Budaya CHAMPS dan aspek budaya lainnya didalam pelaksanaan dan dampaknya terhadap hasil seleksi ekspatriat?

7. Apakah ada hubungan antara budaya organisasi PT. Semen Indonesia dengan pelaksanaan atau hasil seleksi ekspatriat? Jika ada berikan contoh dan alasannya!

PERTANYAAN BAGI EKSPATRIAT

a. Budaya CHAMPS

1. Saya menemukan beberapa tulisan mengenai budaya organisasi “CHAMPS” yang mana merupakan budaya organisasi tertulis dari Semen Indonesia. Tolong Anda jelaskan mengenai budaya CHAMPS tersebut!
2. Apakah budaya CHAMPS ini juga diterapkan di Thang Long Cement dan anak perusahaan lainnya? Mengapa?
3. Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?



4. Thang Long Cement merupakan perusahaan semen asal Vietnam yang berhasil diakuisisi oleh Semen Indonesia. Apakah budaya CHAMPS masih dapat diterapkan dengan baik, mengingat perusahaan asal Vietnam tersebut pasti memiliki corak budaya yang berbeda dengan perusahaan pusat? Bagaimanakah reaksi para anggota/staff Thang Long Cement mengenai budaya CHAMPS?

b. Budaya Organisasi

1. Jelaskan bagaimanakah perusahaan dalam menanamkan dan menyalurkan visi misi perusahaan!

2. Seberapa besarkah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga integritas karyawannya? Contohnya?

3. Pada perusahaan cabang Semen Gresik yang terdapat di Vietnam, bahasa apa yang di gunakan sebagai komunikasi sehari-hari disana? Mengapa?

4. Adakah suatu batasan-batasan komunikasi dalam hirarki organisasi? Tolong berikan alasan mengapa hal tersebut diperlukan!

5. Dalam pengambilan keputusan, apakah karyawan diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan mengenai pekerjaannya secara penuh?



c. Proses seleksi ekspatriat

1. Tolong jelaskan bagaimanakah proses seleksi ekspatriat yang di terapkan pada PT. Semen Indonesia!

2. Bagaimanakah proses wawancara dan penilaian (*assessment*) dalam seleksinya?

3. Apa saja hambatan-hambatan dalam proses seleksi ini?

d. Hubungan antara budaya organisasi PT. Semen Indonesia dengan seleksi ekspatriatnya

1. Menurut Anda, apakah ada hubungan antara budaya organisasi pada perusahaan ini dengan terpilihnya Anda sebagai ekspatriat?

PERTANYAAN BAGI MANAJER UMUM DAN STAFF

a. **Budaya CHAMPS**

1. Saya menemukan beberapa tulisan mengenai budaya organisasi “CHAMPS” yang mana merupakan budaya organisasi tertulis dari Semen Indonesia. Tolong Anda jelaskan mengenai budaya CHAMPS tersebut!

2. Bagaimana budaya CHAMPS ini berperan disegala aktivitas personil perusahaan?

b. **Budaya Organisasi PT. Semen Indonesia**

1. Bagaimanakah cara perusahaan dalam menanamkan visi dan misi perusahaannya pada setiap karyawannya? Apakah



perusahaan telah melakukan kegiatan sesuai dengan misinya?

Contohnya?

2. Seberapa besarkah usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga integritas karyawannya? Contohnya?

3. Pada perusahaan cabang Semen Gresik yang terdapat di Vietnam, bahasa apa yang di gunakan sebagai komunikasi sehari-hari disana? Sebutkan alasannya!

4. Adakah suatu batasan-batasan komunikasi dalam hirarki organisasi? Jelaskan alasan mengapa hal tersebut diperlukan!

5. Dalam pengambilan keputusan, apakah karyawan diberi kepercayaan untuk mengamnbil keputusan mengenai pekerjaannya secara penuh?

c. Seleksi Ekspatriat

1. Apakah Anda tahu mengenai bagaimana proses seleksi ekspatriat di PT. Semen Indonesia? Jika iya, tolong jelaskan bagaimana seleksi ekspatriat yang diaplikasikan pada perusahaan ini!

Nomor : 9529.2/PP-01/742032/09.2015

Lamp. : -

Perihal : **Panggilan Penelitian**

Kepada Yth.
Sekretaris Prodi Jurusan Administrasi Bisnis
Up. Muhammad Kholid Mawardi, S.Sos., MAB, Ph.D
Jl. MT. Haryono 163 Malang 65145

Menunjuk Surat Saudara No : 10056/UN10.3/PG?2015 tanggal 13 Juli 2015,
Perihal : Permohonan Ijin Penelitian, dengan ini kami beritahukan bahwa kami
dapat menerima mahasiswa/siswa Saudara :

No.	NAMA	NIM	JURUSAN
1.	William Hadi Saputra	105030300111036	Administrasi Bisnis

Untuk melakukan Penelitian di PT Semen Indonesia (Persero)Tbk,
di BIRO MANAJEMEN TALENTA Pabrik Gresik dengan ketentuan sbb :

1. Setiap mahasiswa/siswa yang melakukan Penelitian harus diikutsertakan dalam Asuransi Kecelakaan oleh Institusi ybs.
2. Penelitian dilaksanakan mulai tanggal 14 Oktober 2015 s.d. 25 Oktober 2015
3. Perusahaan tidak menyediakan sarana akomodasi (penginapan) & transportasi.
4. Mahasiswa/siswa tersebut di atas diharapkan kehadirannya pada :
 - Hari/Tanggal : Rabu, 14 Oktober 2015
 - Pukul : 07.30 WIB sd. Selesai
 - Tempat : Gedung PPS PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
Jl. Veteran Gresik 61122
 - Acara : Pengarahan dari Perusahaan & Penyerahan Perlengk. Administrasi
 - Membawa :
 1. Foto Copy Kartu Tanda Pelajar/Mahasiswa (KTP) sebanyak 1 (satu) lembar.
 2. Foto Copy Polis Asuransi Kecelakaan Kerja/Kesehatan sebanyak 1 (satu) lembar.
 3. Pas foto berwarna ukuran 2x3 sebanyak 2 (dua) lembar.

Demikian atas perhatian Saudara kami sampaikan terima kasih.

Gresik, 11 September 2015
PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
An. Direksi,
Ka. Biro Pusat Pembelajaran


SEMENTEN
INDONESIA


ZAENAL MUTTAQIN, SE