

# Strategi Pendekatan Budaya untuk Organisasi Berkelanjutan

Oleh: Andreas Budihardjo  
Faculty Member Universitas Prasetya Mulya



**Globalisasi membuat dunia semakin “tak terbatas” kendati jangkauan “medan” bisnis perdagangan semakin luas. Fakta menunjukkan bahwa banyak perusahaan berekspansi dan mencari segmen pasar baru di luar negara asalnya. Kemajuan teknologi mendorong bisnis melalui daring (*on line*) yang senantiasa bertumbuh terus karena diminati oleh para pelanggan; Alibaba, Lazada, Tokopedia, Shopee dan Bukalapak tampaknya berkembang cukup baik. Lingkungan bisnis yang meng-“global” menyebabkan hubungan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain atau antara perusahaan dengan pelanggannya menjadi lebih intens. Hubungan atau relasi antar dua entitas berbeda budaya tak jarang menimbulkan persoalan dan dapat berakibat fatal.**

Lingkungan bisnis yang VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Unambiguous) mewarnai bisnis dewasa ini sebab itu perusahaan senantiasa harus menjadi *agile*, inovatif dan tanggap dalam menghadapinya. Dalam kaitan global, masa isu budaya menjadi sangat penting karena kesalahan sedikit saja (*blunder*) bisa berakibat fatal.

Selain itu, isu sub budaya sangat penting sebab sering kali isu ini menjadi penentu keberhasilan suatu usaha. Indonesia misalnya memiliki banyak sub budaya yang beragam sebab itu wirausahawan perlu mempertimbangkan faktor sub budaya ini dalam berbisnis. Isu budaya dan sub budaya tentu sangat berdampak pada pemilihan budaya perusahaan agar perusahaan dapat berkinerja unggul dan akhirnya dapat tetap *sustained* (berkelanjutan).

Sub budaya dalam konteks budaya nasional adalah budaya-budaya yang berorientasi kedaerahan atau suatu budaya kelompok dalam suatu negara; di Amerika misalnya budaya Hispanik, *Asian America* atau *African Amerika* dan sebagainya. Kesalahan kecil saja (*blunder*) dapat memicuh konflik yang pasti mempengaruhi kelangsungan hidup suatu bisnis. Salah dalam beriklan misalnya dapat menimbulkan masalah apalagi salah menawarkan suatu produk di suatu negara yang budaya tidak dapat menerima produk tersebut.

Globalisasi membuat perusahaan memperluas cabangnya di luar negeri sebab itu para pemimpinnya harus mampu mengelola perbedaan budaya agar berhasil berbisnis di manca negara. Mengelola karyawan untuk ditempatkan diluar

negeri secara tepat harus dilakukan sebab p tak jarang menimbulkan berbagai persoalan pada karyawan tersebut sehingga tidak bisa berkineja unggul.

### **Kecerdasan Budaya/ CQ**

Modal insani memegang peran yang sangat esensial dalam mengelola lintas budaya dan perusahaan agar menghasilkan sinergi yang menguntungkan melalui cara yang efektif sehingga berdampak positif pada kinerja dan keberlangsungan hidup perusahaan. Salah satu cara yang perlu dilakukan adalah dengan meningkatkan *kompetensi budaya* para modal insani perusahaan. Dalam konteks kecerdasan emosional maka karyawan dengan EQ yang tinggi akan menyadari kekurangan pada dirinya dan senantiasa berupaya meningkatkan kompetensi yang relevan yang antara lain adalah kecerdasan budaya.

Jadi EQ bisa jadi pengantar seseorang untuk meningkatkan kecerdasan budayanya (CQ). Berbeda dengan IQ, kecerdasan emosional dan kecerdasan budaya bersifat “nurture” jadi bisa ditingkatkan melalui pelatihan, belajar secara intens baik formal maupun informal. Menurut Livermore, kecerdasan budaya (CQ atau CI) terdiri dari empat dimensi yaitu

- *Cultural Drive* : dorongan atau motivasi untuk memahami budaya lebih mendalam,
- *Cultural Knowledge* mengacu pada keinginan untuk mempelajari hal-hal yang berkaitan dengan isu lintas budaya,
- *Cultural Strategy* mengacu pada kemampuan merencanakan suatu tindakan yang tepat dalam setting budaya,
- *Cultural Action* mengacu pada tindakan yang tepat dalam suatu konteks budaya misalnya mampu memimpin tim yang anggotanya terdiri dari beragam budaya. Seorang pemimpin perusahaan seyogianya memperoleh pelatihan khusus agar dapat bertindak secara tepat dan efektif. Cara berkomunikasi, bernegosiasi dan bahkan mengambil keputusan tidak selalu mudah.

Dewasa ini pemimpin perusahaan multinasional atau nasional sebaiknya memiliki EQ ( kecerdasan Emosional) dan CQ atau CI yang tinggi agar menghasilkan gaya kepemimpinan yang ideal dalam memimpin perusahaan. Budaya perusahaan setidaknya perlu juga mencerminkan nilai profesional, *agile*, inovatif, kerja sama dan pembelajar agar mampu menghadapi situasi atau lingkungan usaha VUCA. Inovasi diperlukan namun harus efektif dan memberi nilai tambah. Mc Donald sebagai resto bertaraf internasional senantiasa memperhatikan berbagai faktor dalam berinovasi baik produk, layanan, cara beriklan maupun pengelolaan

sumber daya manusianya. Mc Donald perusahaan F & B yang besar di Amerika bahkan dunia; salah satu produknya yang terkenal adalah BigMac, dan produk itu dijual disetiap gerainya di negara-negara yang ada McDonalnya.

Di Jepang produk tersebut juga dijual namun dikenal sebagai *Biggumakku*; hal tersebut tidak lain untuk membuat lebih mudah diucapkan oleh orang Jepang sehingga digemari. Apa arti sebuah nama memang; tetapi dampaknya signifikan. MCDonald memiliki beragam inovasi, yang musiman dan ber"corak" lintas budaya misalnya burger dengan menu korea, Jepang dan lain sebagainya, sedang inovasi yang berangkat dari budaya lokal misalnya bubur ayam, ayam goreng dengan bumbu khas dan juga tersedianya nasi putih.

Dengan demikian, tingkatan inovasi sangat diperhatikan oleh manajemen McDonald dan terus berkelanjutan namun dengan mempertimbangan budaya setempat. Budaya McDonald disosialisasikan dengan baik pada karyawannya sehingga perilaku mereka mencerminkan layanan profesional dan bersifat universal dalam hal antara lain kebersihan, ketepatan waktu dan konsistensi mutu produk. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa McDonald menerapkan kecerdasan budaya cukup tinggi pada cabang perusahaan yang dikelolanya di setiap negara. Inovasi merupakan salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan namun inovasi tersebut harusnya tepat (*appropriate*).

Inovasi seyogianya dilakukan secara paralel yaitu membangun budaya pembelajar dan pada saat yang sama berupaya melakukan adaptasi pada lingkungan eksternal. Pada perusahaan Frisian Flag misalnya budaya pembelajaran diwujudkan secara seksama dan didukung dengan riset dan pengembangan produk yang mengacu pada budaya suatu negara namun dengan tetap memegang standar etika, kebersihan, mutu serta legalitas yang bersifat universal. Suatu contoh produk Frisian Flag yang khas Indonesia antara lain susu kental manis, susu kotak rasa ketan hitam, susu kotak rasa kacang hijau mungkin hanya ada di Indonesia.

Di masa pandemi ini dan lingkungan VUCA, perusahaan harus memiliki daya tahan yang kuat (*resilient*) dan juga kreatif mencari terobosan yang tepat melalui saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Resilensi dapat dibangun melalui kekompakan tim yang berorientasi pada prestasi. Modal manusia dalam perusahaan perlu senantiasa dikembangkan atau didorong untuk dikembangkan sendiri. Nilai pembelajaran berkesinambungan dan pola pikir *out of the box* perlu terus ditingkatkan. Tentu, melalui pendekatan budaya dan pengelolaan pengetahuan yang tepat dalam suatu organisasi yang didukung oleh nilai-nilai perusahaan yang mendukung pembelajaran, inovasi, respek pada individu serta

kerja sama diharapkan resiliensi organisasi dapat meningkat. *Intrapreneurship* dalam perusahaan dalam masa pandemi seyogianya juga didukung; tak tertutup kemungkinan para karyawan memunculkan inovasi besar atau bahkan *disruptive innovation* seperti yang dilakukan oleh Uber atau Grab waktu pertama kali muncul.

### **Isu Lintas Budaya**

Pendekatan budaya dalam membangun perusahaan berkelanjutan tentu tidak mudah sebab berkaitan dengan penanaman budaya yang mendukung keprofesionalan dan keefektifan berinovasi dalam berbagai faktor. Secara umum, penanaman budaya perusahaan tidak selalu mudah apalagi kalau budaya nasional suatu negara berbeda dengan budaya yang diinginkan perusahaan misalnya dalam hal ketepatan waktu, keselamatan kerja dan lain sebagainya. Pemimpin seyogianya menjadi contoh dan teladan.

Peran pendekatan budaya dalam mengelola perusahaan sangat besar implikasinya pada keberhasilan perusahaan. Pengelolaan budaya dalam perusahaan berkaitan antara lain dengan strategi, budaya perusahaan, produk, layanan, struktur, manajemen SDM, manajemen pemasaran, manajemen produksi dan manajemen keuangan yang semuanya itu berjalan selaras dengan visi, misi dan tujuannya. Perbedaan budaya antara pemimpin dan anak buah bisa saja menimbulkan konflik jika dikelola secara baik. Apalagi, kalau kedua belah pihak tidak memiliki kecerdasan emosional dan kecerdasan budaya cukup tinggi. Suatu contoh seorang manajer dari negara yang berbudaya *low context culture* akan secara lugas menyampaikan gagasan atau ketidaksetujuan; namun jika karyawannya menganut budaya *high context culture* maka bisa saja “konflik” terjadi.

Budaya *high context culture* sangat tidak langsung dalam berkomunikasi sebab itu lawan bicaranya harus menyimak dengan seksama gerakan tubuh, mimik dan non verbalnya. Dengan demikian pendekatan budaya perlu dilakukan agar terjadi sinergi yang positif. Pemimpin dengan kecerdasan budaya yang tinggi akan peka dan mampu mengidentifikasi persoalan-persoalan potensial serta mengelolanya secara efektif. Salah satu contoh penyesuaian dan tindakan (Cultural Action) Onsen (Spa air panas) yang didirikan di Batu (Jawa Timur) kendati mengacu pada model onsen di Jepang namun jelas secara operasional peraturan dan norma yang berlaku di Onsen tersebut berbeda. Banyak penyesuaian dilakukan agar selaras dengan budaya Indonesia.

Pengelolaan lintas budaya berupaya memberi pemahaman dan cara bertindak yang tepat agar orang dapat berelasi secara optimal. Seorang individu yang memiliki ***kecerdasan budaya*** yang tinggi akan mudah mengelola isu lintas

budaya atau sub budaya secara tepat sehingga ia dapat melakukan sinergi budaya dan pada akhirnya perusahaan akan memperoleh kemaslahatan yang tinggi. Agar kecerdasan budaya dapat “membudaya” maka perusahaan seyogianya mengadopsi budaya pembelajar (*learning organization*) yang memiliki karakteristik antara lain menghargai perbedaan pendapat, lingkungan yang mendukung keragaman, menekankan pada aktivitas berbagi pengetahuan, pembelajaran, pelatihan dan eksperimen serta kepemimpinan yang senantiasa mendorong proses pembelajaran berkesinambungan.

Dengan demikian, budaya perusahaan harus tercermin pada pembelajaran, kreativitas, profesionalitas, dan kerja sama tim. Dewasa ini “*hustle culture*” tampak pada beberapa perusahaan; para karyawan berdedikasi dan bermotivasi penuh terus bekerja berjam-jam bahkan melebihi jam yang kerja normal; hal tersebut dilakukan orang untuk mencapai suatu sasaran yang ambisius. Tentu, budaya tersebut disatu sisi baik namun disisi lain kurang baik karena bisa berakibat “*over fatigue*” sebab itu perusahaan perlu membuat sistem yang menyeimbangkan kerja dan istirahat (*balanced*) untuk kepentingan jangka panjang.

Cuti misalnya benar-benar harus diambil karyawan dan bila perlu diberi semacam “bonus” tiket keluar negeri atau Bali atau tempat wisata yang lain agar karyawan melakukan *refreshing* secara penuh. Pelatihan dan budaya sehat tentu perlu diaplikasi agar “*well-being*” karyawan terjamin baik dari segi fisik maupun psikis. Elon Musk contoh pemimpin yang bekerja lebih dari 100 jam per minggu; dan bahkan mendorong karyawannya untuk berbuat serupa dengannya. Kendati demikian Elon tak melupakan istirahat dan berlibur sebab dengan kesegaran fisik dan psikis maka gagasan-gagasan baru akan mengalir.

Para pebisnis menengah kecil (UMKM) perlu memahami pentingnya pendekatan budaya agar mereka dapat secara efektif merespons tuntutan dan keinginan pelanggan. Inovasi tidak cukup sekadarnya; inovasi harus relevan dan tepat agar perusahaan dapat berkinerja unggul. Salah satu cara berinovasi yang efektif adalah melalui proses berbagi pengetahuan antar karyawan dan pelanggan potensial serta melalui pemindaian lingkungan bisnis. Misalnya para wirausahawan muda bahkan tingkat menengah kebawah harus memiliki kecerdasan budaya. Suatu contoh sub budaya dalam konteks generasi dan gender juga perlu dipertimbangkan.

Berbisnis di pulau Bali misalnya berbeda dengan berbisnis di Sulawesi karena perbedaan sosial budaya. Suatu contoh pada dasarnya pelanggan di Indonesia senang menerima *giveaway* tapi apa bentuknya serta berapa nilainya tentu sangat

menentukan keefektifannya yang sering berkaitan dengan gender dan budaya setempat. “Mompreneur” (wirausaha wanita) seyogianya peka apa yang diinginkan oleh ibu muda; *giveaway* apa yang diinginkannya. Pemberian *giveaway* yang tepat akan membuat pelanggan *addicted* dan ingin membeli produk-produk lainnya karena *giveaway* nya, misalnya khas dan tidak bisa dibeli atau diperoleh di mana mana. Para wirausahawan dan pemimpin perusahaan seyogianya waspada terhadap kesalahan-kesalahan yang berkaitan dengan budaya (blunder) karena bisa berdampak negatif. Dengan kata lain, *blunders* lintas budaya harus diwaspadai bahkan diantisipasi sebelumnya. Suatu contoh berbisnis dengan negara-negara Asia, bangsa barat seyogianya tidak mempermalukan bangsa Asia apalagi didepan umum.

“Wajah” harus dijaga karena kehilangan muka/dipermalukan (*loosing face*) merupakan sesuatu yang sulit dimaafkan. Beberapa kesalahan karena budaya bisa berdampak besar jika mitra usaha tidak memiliki kecerdasan budaya yang tinggi. Beberapa kesalahan budaya seyogianya dipahami dengan seksama dan bukan dalam konteks benar dan salah. Di Indonesia, misalnya memberikan sesuatu pada orang dengan menggunakan tangan kiri harus dihindari karena dapat menyinggung perasaan karena dianggap tidak menghormati. Muka (wajah) atau harga diri seseorang harus dijaga dengan baik sebab kehilangan muka (*loosing face*) merupakan sesuatu yang sulit dimaafkan.

Di Indonesia, misalnya memberikan sesuatu pada orang dengan tangan kiri adalah sesuatu yang harus dihindari karena dapat menyinggung perasaan karena dianggap tidak menghormati. Sebaliknya orang Indonesia jika bermitra dengan orang Barat sebaiknya juga tidak mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sangat pribadi seperti misalnya umur, gaji dan bahkan mengenai keluarga mereka. Karena dalam konteks budaya barat, pertanyaan-pertanyaan tersebut terlalu pribadi dan dianggap tidak sopan. Kata Mr. (Mister) harus selalu diikuti dengan nama warga; fakta menunjukkan banyak orang Indonesia menyandingkan Mr. dengan nama pertama mitranya; hal tersebut dinilai tidak sopan. Dengan memiliki kompetensi budaya yang tinggi maka orang akan bertindak secara tepat.

Pada Startup pada perusahaan konvensional yang para pemimpin masih sangat “konvensional” karena mungkin masih dipegang oleh generasi “senior” (generasi Baby boomer/X) maka generasi milenial perlu merancang suatu perubahan yang didasari oleh argumen yang kuat. “Change or Die” tidak berhenti sampai pada slogan tetapi ia harus disertai penelitian yang kuat dan bila perlu didukung oleh para pakar. Pendekatan pada generasi “senior” harus dilakukan secara efektif melalui berbagai taktik bahkan strategi; bila perlu dibentuk suatu tim gabungan sebagai *winning team* untuk menjalankan program *Appreciative Inquire* (AI) untuk

mengelola perubahan. Tentu semua aktivitas ini harus didukung manajemen puncak karena ialah penentu visi dan strategi perusahaan. Fakta menunjukkan beberapa perusahaan yang dikelola manajer generasi “senior” ( baca Baby boomer /X) mau berubah setelah memperoleh alasan berubah dengan argumen yang rasional dan kuat. Pihak ketiga dari luar tak jarang dilibatkan untuk mempercepat perubahan di suatu perusahaan karena mereka memberikan masukan secara obyektif dan *fair*.

### **Berinovasi dengan Pendekatan Budaya**

Dalam lingkungan bisnis yang global dan VUCA, perusahaan senantiasa dituntut mampu berinovasi secara cepat dan tepat agar perusahaan dapat berkinerja optimal dan mampu menjadi perusahaan yang sustain. Faktor budaya tak dapat dimungkiri sangat penting dipertimbangkan sebab itu seyogianya para pemimpin perusahaan menggunakan pendekatan budaya dalam berinovasi baik dalam memproduksi suatu barang, layanan, sistem maupun proses. Perusahaan harus memiliki visi yang jauh kedepan dan didukung oleh budaya perusahaan yang berorientasi pada pembelajaran.

Para pemimpin perusahaan dan karyawan harus memiliki kecerdasan budaya yang tinggi agar mampu mengelola sutu bisnis secara efektif. Konteks budaya itu memiliki beragam kategori antara lain budaya universal, nasional, regional, perusahaan dan bahkan kelompok. Dewasa ini, generasi dan gender dapat dikategorikan bagian dari suatu budaya suatu negara atau bahkan universal. Dengan kecerdasan budaya yag tinggi, pemimpin perusahaan akan peka dan mampu mengelola perusahaan secara profesional sehingga perusahaan bisa berkinerja unggul dan berkelanjutan (sustained).



## Daftar Pustaka

- Budihardjo, A. 2020. *Building Sustainable Organization*. Prasetiya Mulya Publishing.
- Gunarmi, R.M., 2015. Globalization and Ethical Challenges, *The Business & Management review*, Vol. 5, no. 4, pp 116122.
- Hall, E.T. 1977. *Beyond Culture*. New York: Anchor books, Random House, Inc.
- Hall, E.T. 2000. *Monochronic and Polychronic Time*. In Larry A. Smovar, Richard E. Porter (Eds.). *Intercultural Communication: A Reader*, 9<sup>th</sup> edition. Wadsworth Publishing Company.
- Hall, W. 1995. *Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work*. England: Wiley & Sons.
- Helmer, T., & Olson, F. S. 1987. The Minority Entrepreneur: An Assessment of the Correlation between Personal Values and Company Strategy. *Southwest Academy of Management Sciences*, March.
- Hofstede, G. 1980. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications, Beverly Hills.
- Kotter, J. 1996. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Das, K.K., & Ara, A. 2014. Leadership in VUCA World: A Case of Lenovo. *International Journal of Current Research*, Vol. 6, No. 4, pp 6410-6419.
- Livermore, D. 2013. *Expand Your Borders*. Michigan: Cultural Intelligence Center.
- Nonaka, I., & Takeuchi. H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Olson, F, S., & Currie, M. 1992. Female Entrepreneurs: Personal Value Systems and Business Strategies in a Male-dominated Industry. *Journal of Small Business Management*, January.
- Robbins, S., & Judge. T.A. 2011. *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Shane, S.A.1993. Cultural Influence on National Rates of Innovation. *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 59-73.
- Thomas, D.C. & Peterson, M.F. 2015. *Cross-Cultural Management*. California: Sage publications, Inc.
- Trompenars, A. 1998. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.
- Walker, D., Walker, T., & Schmitz, J. 2003. *Doing Business Internationally*. USA: McGraw-Hill.