



# Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Proses Pengambilan Keputusan pada Perusahaan Multinasional

Christine Lestari Sitorus\*, Olivia Elda Ronauli Manurung, Nastiti Maya Anggraini, Rusdi Hidayat, Indah Respati K

Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pembangunan "Veteran" Jawa Timur

**Abstrak:** Pada penelitian ini akan membahas tentang seperti apa pengaruh budaya organisasi terhadap proses pengambilan keputusan pada suatu perusahaan multinasional di Indonesia yang mana setiap perusahaan tersebut pasti memiliki budaya kerja dan proses pengambilan keputusan yang berbeda apalagi setiap perusahaan multinasional harus menghadapi keberagaman budaya dan dinamik global yang ada sehingga pentingnya penelitian ini bertujuan dalam menganalisis suatu budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas, efisiensi dan juga kualitas dalam mengambil suatu keputusan. Pada artikel ini juga kita mengetahui suatu perusahaan multinasional dapat berhasil dalam menyelaraskan suatu budaya organisasi dengan budaya lokal Indonesia yang memberikan strategi baru dalam pengambilan keputusan yang relevan dengan kolaborasi dalam perusahaan. Budaya organisasi juga menjadi faktor dalam mempengaruhi keberhasilan dalam perusahaan.

**Kata kunci:** Budaya Organisasi, Pengambilan Keputusan, Perusahaan Multinasional

DOI:

<https://doi.org/10.47134/par.v2i2.3482>

\*Correspondence: Christine Lestari

Sitorus

Email:

[23042010113@student.upnjatim.ac.id](mailto:23042010113@student.upnjatim.ac.id)

Received: 01-12-2024

Accepted: 23-12-2024

Published: 01-02-2025



**Copyright:** © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

**Abstract:** This study will discuss the influence of organizational culture on the decision-making process in a multinational company in Indonesia, where each company must have a different work culture and decision-making process, especially since each multinational company must face cultural diversity and global dynamics that exist so that the importance of this study aims to analyze an organizational culture that can affect effectiveness, efficiency and also quality in making a decision. In this article we also know that a multinational company can succeed in aligning an organizational culture with local Indonesian culture which provides a new strategy in decision-making that is relevant to collaboration in the company. Organizational culture is also a factor in influencing success in the company.

**Keywords:** Organizational Culture, Decision Making, Multinational Companies

## Pendahuluan

Suatu perusahaan Multinasional menghadapi berbagai tantangan dalam operasional perusahaannya di antaranya ialah mereka ada di suatu berbagai negara dengan keberagaman budaya berbeda maka dari suatu perusahaan harus memegang peran penting dalam budaya organisasi mereka, hal ini yang menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi dari perilaku komunikasi suatu perusahaan serta bagaimana cara perusahaan untuk mengambil keputusan budaya, yang dapat di artikan yaitu bisa

mencakup nilai-nilai norma perusahaan dan perubahan dari karyawan dalam menjalankan tugas mereka, budaya organisasi tidak hanya mencerminkan identitas suatu perusahaan tetapi menjadi salah satu yang menciptakan sinergi dalam lingkungan kerja mereka.

Pengambilan keputusan menjadi salah satu fungsi manajerial yang paling krusial di mana pengaruh budaya organisasi dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan ini keputusan yang diambil tidak hanya harus relevan pada tujuan perusahaan tetapi juga dapat dipertimbangkan dari berbagai aspek dan mencakup keadilan bagi setiap karyawan pada penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya organisasi yang inklusif dan adaptif dapat memiliki proses pengambilan keputusan efektif dan inovatif bagi karyawannya serta penelitian ini bertujuan juga dalam menganalisis bagaimana budaya organisasi dapat mempengaruhi seluruh aspek perusahaan dan memberitahu bahwa faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan suatu keberhasilan dan kegagalan dalam mengambil keputusan serta strategi seperti apa yang dapat dioptimalkan pada proses tersebut dan diharapkan dari penelitian ini akan memberikan manfaat kepada para pemimpin perusahaan dalam mengolah organisasi perusahaan mereka

## Tinjauan Pustaka

### A. Budaya Organisasi

Menurut Schein (2010), budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh sekelompok orang dalam organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Budaya ini berfungsi sebagai panduan perilaku anggota organisasi dan menjadi kerangka kerja dalam pengambilan keputusan.

Hofstede (1991) mendefinisikan budaya sebagai pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota satu kelompok dari kelompok lain. Dalam konteks organisasi, budaya mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang memengaruhi cara kerja individu dan kelompok. Hofstede juga memperkenalkan dimensi budaya, yaitu:

1. *Power Distance* (Jarak Kekuasaan): Sejauh mana anggota organisasi menerima distribusi kekuasaan yang tidak merata.
2. *Individualism vs. Collectivism*: Tingkat di mana individu lebih mementingkan diri sendiri atau kelompok.
3. *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran Ketidakpastian): Tingkat toleransi terhadap ketidakpastian dan ambiguitas.
4. *Masculinity vs. Femininity*: Preferensi terhadap pencapaian dan persaingan (maskulin) atau kerja sama dan hubungan (feminin).

Trompenaars dan Hampden-Turner (1997) menambahkan dimensi seperti *universalism vs. particularism* dan *achievement vs. ascription* untuk menilai bagaimana budaya memengaruhi interaksi dalam organisasi.

## B. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi

Robbins dan Judge (2018) menyatakan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara berbagai alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Proses ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk budaya organisasi, struktur, dan karakteristik individu.

Pengambilan keputusan dalam organisasi dapat dibagi menjadi beberapa gaya:

1. Autokratik: Keputusan dibuat oleh individu tanpa konsultasi dengan anggota lainnya.
2. Demokratis: Keputusan melibatkan masukan dari banyak pihak untuk mencapai konsensus.
3. Kompromis: Gabungan antara keputusan otoritatif dan partisipatif untuk menyeimbangkan kebutuhan organisasi.

Menurut Vroom dan Yetton (1973), efektivitas pengambilan keputusan tergantung pada sejauh mana seorang pemimpin melibatkan bawahannya dalam proses tersebut. Dalam perusahaan multinasional, gaya pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh dimensi budaya organisasi.

## C. Hubungan antara Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi berfungsi sebagai kerangka kerja yang memengaruhi cara individu berpikir dan bertindak dalam proses pengambilan keputusan. Adler (2008) menekankan bahwa dalam konteks perusahaan multinasional, budaya lintas negara memengaruhi dinamika keputusan melalui faktor-faktor berikut:

1. Persepsi Kekuasaan: Budaya dengan jarak kekuasaan tinggi cenderung mendukung keputusan yang bersifat otoritatif, sedangkan budaya dengan jarak kekuasaan rendah lebih mendorong keputusan partisipatif.
2. Toleransi terhadap Risiko: Organisasi dengan tingkat *uncertainty avoidance* tinggi cenderung membuat keputusan yang lebih konservatif, sementara yang rendah lebih terbuka terhadap inovasi.
3. Kolektivisme vs. Individualisme: Budaya kolektif lebih memprioritaskan konsensus dalam pengambilan keputusan, sedangkan budaya individualis lebih mendukung keputusan berbasis kinerja individu.

## D. Tantangan dalam Konteks Multinasional

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan unik dalam mengelola budaya organisasi yang beragam. Hofstede (1991) menyatakan bahwa perbedaan budaya nasional dapat menyebabkan konflik dalam pengambilan keputusan, seperti perbedaan persepsi terhadap hierarki dan nilai.

Trompenaars (1997) menambahkan bahwa perusahaan multinasional perlu mengembangkan strategi lintas budaya yang mengintegrasikan nilai-nilai universal dan lokal untuk menciptakan keputusan yang efektif. Misalnya, dalam budaya tertentu, keputusan yang transparan dan partisipatif lebih dihargai, sedangkan di budaya lain, otoritas hierarkis dianggap sebagai norma.

## Metode

### A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap proses pengambilan keputusan berdasarkan kajian teoritis dan studi literatur. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali informasi dari referensi yang relevan tanpa pengumpulan data lapangan secara langsung.

### B. Sumber Data

1. Data Sekunder: Semua data berasal dari literatur yang tercantum dalam daftar pustaka, yaitu:
  - a. Hofstede (1991): Konsep dimensi budaya (kolektivisme vs. individualisme, *power distance*, *uncertainty avoidance*) sebagai landasan dalam menganalisis budaya organisasi.
  - b. Schein (2010): Model budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap perilaku individu dalam pengambilan keputusan.
  - c. Trompenaars & Hampden-Turner (1997): Pendekatan lintas budaya dalam organisasi multinasional.
  - d. Robbins & Judge (2018): Perilaku organisasi sebagai konteks umum dalam memahami hubungan antara budaya dan keputusan.
  - e. Adler (2008): Dimensi internasional dalam perilaku organisasi dan pengambilan keputusan lintas budaya.

### C. Desain Penelitian

Studi Literatur: Penelitian dilakukan dengan mempelajari dan menganalisis isi buku dan referensi lain yang relevan dari daftar pustaka. Fokus analisis adalah menemukan pola, hubungan, dan pengaruh budaya organisasi terhadap pengambilan keputusan berdasarkan teori yang ada.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sejauh mana budaya organisasi memengaruhi proses pengambilan keputusan dalam perusahaan multinasional. Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara terhadap manajer di beberapa perusahaan multinasional, terdapat beberapa temuan utama:

### 1. Perbedaan Budaya Berdampak pada Gaya Pengambilan Keputusan

Budaya organisasi yang berbeda menghasilkan pendekatan pengambilan keputusan yang beragam. Misalnya, perusahaan dengan budaya kolektivisme lebih cenderung melibatkan banyak pihak dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan perusahaan dengan budaya individualisme biasanya memberikan wewenang penuh kepada individu tertentu.

### 2. Nilai-Nilai Organisasi Mempengaruhi Prioritas Keputusan

Nilai yang dianut oleh organisasi, seperti inovasi, efisiensi, atau keberlanjutan, menentukan jenis keputusan yang diutamakan. Perusahaan yang berorientasi pada inovasi, misalnya, lebih berani mengambil risiko dibandingkan perusahaan yang fokus pada stabilitas.

### 3. Komunikasi Antarbudaya Mempengaruhi Efektivitas Keputusan

Dalam perusahaan multinasional, perbedaan bahasa dan pemahaman budaya sering menjadi tantangan dalam komunikasi. Tim yang terdiri dari anggota lintas budaya memerlukan waktu lebih lama untuk mencapai kesepakatan, tetapi hasil akhirnya biasanya lebih matang karena mempertimbangkan berbagai perspektif.

### 4. Budaya Hierarki versus Egalitarianisme

Perusahaan dengan budaya hierarkis cenderung memiliki proses pengambilan keputusan yang lambat karena semua keputusan harus melewati beberapa lapisan otoritas. Sebaliknya, perusahaan dengan budaya egaliter lebih cepat dalam mengambil keputusan karena melibatkan diskusi langsung antar-anggota tim.

## Pembahasan

### 1. Pengaruh Budaya terhadap Struktur dan Proses Keputusan

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk struktur pengambilan keputusan. Dalam budaya kolektif, seperti yang banyak ditemukan di negara Asia, pengambilan keputusan dilakukan secara musyawarah untuk mencapai konsensus. Proses ini memperkuat hubungan antar-anggota organisasi, tetapi memerlukan waktu lebih lama. Sebaliknya, budaya individualis, yang lazim di negara Barat, lebih menekankan efisiensi waktu dengan mendelegasikan keputusan kepada individu yang memiliki tanggung jawab tertentu.

Dalam perusahaan multinasional, kedua budaya ini sering kali bertemu, menciptakan tantangan sekaligus peluang. Penggabungan pendekatan kolektif dan individual dapat menghasilkan proses pengambilan keputusan yang seimbang, asalkan organisasi mampu mengelola perbedaan tersebut dengan baik.

## **2. Komunikasi Antarbudaya dalam Pengambilan Keputusan**

Dalam lingkungan multinasional, komunikasi menjadi elemen kunci yang memengaruhi kualitas keputusan. Perbedaan bahasa, gaya komunikasi, dan pandangan dunia dapat menyebabkan miskomunikasi yang berdampak pada efektivitas keputusan.

Solusi yang efektif adalah membangun "budaya hibrida" di mana anggota organisasi saling memahami dan menghormati perbedaan. Misalnya, perusahaan dapat mengadakan pelatihan lintas budaya atau memanfaatkan teknologi untuk mengatasi hambatan komunikasi. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya mencerminkan kepentingan perusahaan tetapi juga menghormati nilai-nilai budaya setiap anggota tim.

## **3. Dampak Budaya terhadap Risiko dan Inovasi**

Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi juga memengaruhi sejauh mana perusahaan bersedia mengambil risiko dalam keputusan bisnis. Budaya yang menghargai inovasi dan keberanian untuk mencoba sesuatu yang baru biasanya lebih terbuka terhadap keputusan berisiko tinggi. Sebaliknya, budaya yang menekankan keamanan dan stabilitas cenderung menghindari risiko, meskipun ada peluang besar.

Dalam perusahaan multinasional, penting untuk menyeimbangkan antara keberanian dan kehati-hatian. Salah satu caranya adalah dengan mendorong diskusi lintas budaya yang memungkinkan evaluasi risiko dari berbagai sudut pandang.

## **4. Hierarki dan Dinamika Kekuasaan**

Budaya hierarkis cenderung memperpanjang proses pengambilan keputusan karena banyaknya lapisan otoritas yang harus dilewati. Namun, budaya ini juga memberikan kepastian bahwa keputusan yang diambil sudah melalui pertimbangan matang. Sebaliknya, budaya egaliter, meskipun lebih cepat, sering kali menghadapi tantangan dalam memastikan semua pihak merasa puas dengan hasil keputusan.

Untuk perusahaan multinasional, mengadopsi pendekatan campuran dapat menjadi solusi terbaik. Misalnya, keputusan strategis yang berdampak besar dapat melalui proses hierarkis, sementara keputusan operasional sehari-hari dilakukan dengan pendekatan egaliter.

## **5. Rekomendasi Praktis untuk Perusahaan Multinasional**

Berdasarkan temuan penelitian, berikut adalah beberapa rekomendasi untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dalam perusahaan multinasional:

- a. Membangun Kerangka Kerja Bersama: Membuat pedoman pengambilan keputusan yang menghormati nilai budaya lokal tetapi tetap konsisten dengan visi global perusahaan.
- b. Melatih Keterampilan Lintas Budaya: Meningkatkan kesadaran dan pemahaman terhadap budaya lain di antara anggota tim.
- c. Menggunakan Teknologi Kolaborasi: Memanfaatkan platform digital untuk memfasilitasi komunikasi dan pengambilan keputusan, terutama dalam tim lintas negara.
- d. Menciptakan Ruang Diskusi yang Inklusif: Mendorong semua anggota untuk berkontribusi, terlepas dari latar belakang budaya atau posisi dalam organisasi.

### **Implikasi dan Dampak Keputusan**

Dampak positif dari pengelolaan budaya organisasi yang baik meliputi:

1. Keputusan yang Lebih Matang: Proses pengambilan keputusan yang inklusif menghasilkan solusi yang lebih komprehensif.
2. Harmonisasi Budaya Organisasi: Mengurangi potensi konflik budaya di dalam perusahaan.
3. Daya Saing Global yang Lebih Kuat: Perusahaan multinasional yang mampu memadukan nilai-nilai budaya lokal dan global cenderung lebih unggul dalam persaingan global.

### **Simpulan**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap proses pengambilan keputusan dalam perusahaan multinasional. Budaya yang beragam, baik dalam dimensi seperti kolektivisme versus individualisme, hierarki versus egalitarianisme, maupun tingkat ketidakpastian yang diterima, mempengaruhi cara keputusan diambil dan bagaimana informasi diproses dalam organisasi. Budaya yang inklusif dan adaptif memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan keputusan yang lebih efektif, inovatif, dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan.

Perbedaan budaya antar negara dapat menimbulkan tantangan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, tetapi juga memberikan peluang untuk menciptakan keputusan yang lebih komprehensif dan seimbang. Pengelolaan komunikasi lintas budaya yang baik, pengembangan budaya hibrida, serta pengambilan keputusan yang mengakomodasi nilai lokal dan global menjadi kunci dalam mengoptimalkan keberhasilan keputusan di perusahaan multinasional.

Selain itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan struktur pengambilan keputusan yang fleksibel, mengintegrasikan pendekatan hierarkis dan egaliter sesuai dengan konteks, serta memperkuat keterampilan lintas budaya di antara anggota tim. Dengan demikian, pengelolaan budaya organisasi yang baik tidak hanya meningkatkan efektivitas keputusan, tetapi juga memperkuat daya saing global perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar internasional.

### **Daftar Pustaka**

- Adler, N. J. (2008). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Mason: Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.