

PERANAN MANAJER ASING DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN LOKAL (Studi Pada *Production Preparation Department* PT. XYZ)

Achmad Fatchur Rochman
M. Al Musadieg
Arik Prasetya
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Surel: fathur.future@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to look at the role of foreign managers in motivating local employees. Analyze the constraints faced by foreign managers and exposing the efforts of foreign managers, to keep motivating local employees even though there are differences in background. The results of this research showed, that interpersonal role, the role of informational and decisional roles has been executed properly by the foreign managers. Research found that the foreign managers contribute to fulfill of a social needs, a respect needs and self-actualization needs. Constraints faced by foreign managers in the fulfillment of social needs, respect needs and self-actualization need is a communication. Communication barrier can be overcome by managers. A Foreign manager does not impose his culture and his language. PT. XYZ have values that one of them is to respect the local culture in country that PT. XYZ founded. There is many efforts of foreign managers to understand the local culture and local language. Including language classes, following the Indonesian news on TV till watching a sinetron.

Keywords: *foreign manager, motivation, local employees.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melihat peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal. Menganalisis kendala yang dihadapi manajer asing dan mengungkap upaya-upaya manajer asing untuk tetap memotivasi karyawan lokal meskipun ada perbedaan latar belakang. karyawan lokal yang berposisi dibawah manajer asing itu sendiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer asing pada PT. XYZ telah menjalankan peran interpersonal, peran informasional, dan peran decisional. Hasil penelitian menemukan bahwa manajer asing berperan pada pemenuhan kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Kendala yang dihadapi manajer asing dalam pemenuhan kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri adalah komunikasi. Hambatan komunikasi dapat diatasi para manajer. Manajer asing tidak memaksakan budaya dan bahasanya. PT. XYZ memiliki nilai yang salah satunya adalah menghormati budaya lokal dimana PT. XYZ berdiri. Banyak upaya yang dilakukan manajer asing untuk memahami budaya dan bahasa lokal. Di antaranya mengikuti kelas bahasa, mengikuti berita Bahasa Indonesia di TV hingga menonton sinetron.

Kata kunci: *manajer asing, motivasi, karyawan lokal.*

PENDAHULUAN

Perusahaan adalah suatu lembaga yang diorganisir dan dijalankan untuk menyediakan barang dan jasa agar dapat melayani permintaan konsumen Akan kebutuhannya. Dalam melaksanakan proses produksinya perusahaan membutuhkan faktor-faktor produksi yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah bahan Baku, modal, dan manusia.

Faktor manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan proses produksi. Perusahaan selalu memperhatikan faktor manusia atau tenaga kerja yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan harus mampu memberikan motivasi kepada para karyawan perusahaan agar terdorong untuk melaksanakan tugas sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan secara menyeluruh.

Karyawan adalah salah satu sumberdaya yang harus selalu diperhatikan, karena karyawan adalah individu yang melaksanakan pekerjaan di dalam perusahaan. Kualitas kinerja manusia menjadi faktor penting terutama bagi perusahaan yang berorientasi pada keuntungan. Keberadaan karyawan sebagai aset perusahaan menjadikan seorang manajer memegang peranan penting dalam mengelola kualitas sumber daya manusia agar perusahaan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya semua perusahaan tidak saja mengharapkan para karyawan yang mampu, cakap, dan terampil. Tetapi yang menjadi lebih penting adalah karyawan mau bekerja giat dan berkeinginan mencapai hasil kerja yang optimal. Untuk mencapai harapan tersebut maka sangat diperlukan manajer yang mendampingi karyawan dalam setiap kegiatan perusahaan. Sebagaimana karyawan, manajer juga merupakan sumber daya pokok dan titik sentral dari setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu perusahaan.

Seorang manajer harus mengutamakan tugas, tanggung jawab, dan membina hubungan yang harmonis baik dengan atasan maupun bawahan, sehingga terjadi hubungan komunikasi yang baik. Manajer adalah sumber aktivitas, mereka merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta mengendalikan semua kegiatan agar tujuan tercapai (Hasibuan, 2006:47). Manajer juga dapat didefinisikan sebagai orang yang bertanggungjawab mengelola, memadukan, atau mendayagunakan sumber-sumber dalam

pelaksanaan tugas agar menghasilkan barang atau jasa untuk merealisasikan tujuan organisasi (Silalahi, 2005:72).

Manajer yang baik adalah manajer yang dengan segala kemampuannya mau mempertimbangkan dan berusaha memenuhi segala kebutuhan karyawan. Manusia bekerja karena memiliki motif berupa kebutuhan yang ingin mereka penuhi. Sehingga apabila kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi dengan baik, maka karyawan tidak akan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik pula. Hal tersebut dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Berbagai fenomena tentang permasalahan manajer sering dijumpai di berbagai organisasi/perusahaan. Beberapa manajer tidak seimbang bahkan tidak cukup baik dalam memenuhi kebutuhan karyawan perusahaan. Para manajer merasa cukup hanya dengan memenuhi kebutuhan pokok karyawan dengan gaji dan berbagai macam kompensasi lainnya. Sebagian manajer tidak menyadari bahwa sebenarnya karyawan memiliki serentetan kebutuhan lain yang juga ingin dipenuhi, diantaranya adalah kebutuhan akan prestasi, penghargaan, pengakuan, dan lain sebagainya. Akibat yang terjadi atas kelalaian tersebut, karyawan merasa terbatas dalam berekspresi, tidak berkembang, tertekan, jenuh dengan pekerjaan, dan tidak puas dengan kebijakan yang diterapkan. Keadaan tersebut menjadikan hasil yang dikerjakan tidak maksimal, jika ini dibiarkan terus menerus maka perusahaan akan mengalami kerugian.

Selaku pihak terdepan dalam kegiatan perusahaan, manajer harus memiliki kelebihan yang membuatnya mampu menjadi motivator bagi karyawan. Menurut Mintzberg dalam Robbins dan Judge (2008:32), manajer memiliki peran hubungan antar pribadi, terdiri dari peran manajer sebagai tokoh yang harus mampu menjadi contoh yang baik bagi bawahannya sehingga para karyawan akan termotivasi untuk dapat bekerja dengan baik, peran sebagai pemimpin yang harus mampu mempengaruhi bawahan agar dapat bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan peran sebagai penghubung yang sangat penting untuk menciptakan hubungan kerja sama antar karyawan.

Seorang manajer harus mampu menjadi tokoh atau tauladan bagi bawahannya. Perilaku dan pandangan setiap orang yang berbeda membuat manajer harus dapat memposisikan diri sebagai pemimpin yang dapat menjadi inspirasi

bawahannya dengan menjaga perilaku ketika bekerja, menjalin hubungan baik dengan karyawan dalam hal pekerjaan atau diluar hal pekerjaan secara profesional, serta menghargai hasil kerja para karyawan. Perilaku manajer yang baik akan menciptakan kharisma tersendiri dari seorang manajer yang akan memotivasi karyawan untuk lebih giat mencapai misi perusahaan.

Seiring berkembangnya globalisasi industri, dewasa ini muncul perusahaan-perusahaan asing atau Perusahaan Multi Nasional (PMN). Adanya PMN ini memunculkan manajer-manajer baru yang ditugaskan di perusahaan *host country* (negara Tuan rumah). Sebuah jurnal bisnis mengungkap bahwa lebih dari 100.000 perusahaan Amerika Serikat (AS) terlibat dalam berbagai bentuk *global venture*, dan diperkirakan lebih dari 60 juta karyawan dipekerjakannya. Hal ini berakibat meningkatnya jumlah ekspatriat atau warga negara AS yang bekerja di luar AS.

Ini mengakibatkan manajer yang berasal dari *parent country* atau ekspatriat mempunyai tugas besar dalam memotivasi karyawan di perusahaan *host country*. Tugas berat ini mengharuskan para ekspatriat memahami hal-hal yang mampu memotivasi karyawan sehingga apa yang menjadi visi perusahaan bisa tercapai dengan maksimal. Pola motivasi yang dilakukan berbeda dengan yang diterapkan para manajer lokal, selain perbedaan bahasa manajer asing juga mengalami perbedaan budaya dan kebiasaan dalam memotivasi karyawan, belum lagi jika perusahaan tersebut memiliki karyawan yang *multicultural*. Manajer asing harus benar-benar memahami apa yang diinginkan karyawan namun tetap menjunjung tinggi budaya perusahaan induk.

Individu memiliki berbagai gagasan, premis, atau konsep yang berbeda tentang diri, orang lain, dan hubungan antara diri dan orang lain (Markus & Kitayama, 1991). Begitu pula manajer asing yang jelas memiliki perbedaan budaya dengan para karyawan lokal dibawahnya. Perbedaan ini memberi tugas besar bagi para manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal. Memahami perbedaan budaya menjadi kunci keberhasilan manajer dalam memotivasi karyawan.

Membentuk motivasi karyawan lokal merupakan tugas yang tidak mudah bagi seorang manajer asing. Perbedaan ekspektasi budaya antara manajer dan karyawan dapat menimbulkan resiko yang fatal, setidaknya akan menimbulkan komunikasi yang tidak lancar, timbul perasaan tidak nyaman atau timbul kesalahpahaman. Sebagai salah

satu jalan keluar untuk meminimalisir kesalahpahaman akibat perbedaan budaya, manajer perlu mengerti atau paling tidak mengetahui bahasa dan perilaku budaya karyawan, mengetahui prinsip komunikasi lintas budaya dan mempraktikkan dalam berkomunikasi dengan para karyawan lokal, sehingga peran manajer sebagai motivator dapat tercapai.

Salah satu PMN yang memiliki karyawan multikultur adalah PT. XYZ. PT. XYZ berdiri sejak 1991 yang merupakan *Subsidiaries Production* dari XYZ Sko A/S Denmark, memiliki 19.500 pegawai yang tersebar di 91 negara dengan latar belakang pegawai yang berdeda-beda. PT. XYZ adalah perusahaan yang memiliki manajer-manajer asing yang ditugaskan perusahaan induk XYZ Sko A/S Denmark untuk menjalankan kegiatan perusahaannya di Indonesia.

Sebagai *Subsidiaries Production* yang fokus kegiatannya adalah memproduksi produk PT. XYZ. Pada tahun 2013 PT. XYZ membentuk departemen khusus dibawah divisi produksi dengan komposisi sumberdaya manusia pilihan, departemen tersebut adalah *production preparation department*. Pada departemen ini terkumpul para manajer asing dan karyawan lokal yang dinilai sangat berpengalaman dalam bidang produksi. Komposisi sumberdaya manusia terdiri dari 30% karyawan asing dan 70% karyawan lokal.

Pada Departemen *Production Preparation* posisi manajer dijabat oleh karyawan asing. Beberapa dari karyawan asing dan lokal lainnya menjabat sebagai teknisi staf dan koordinator area kerja. Manajer asing yang ditunjuk perusahaan untuk mengatur kegiatan produksi pada departemen ini memiliki tantangan lebih dari sekedar memperhatikan proses produksi. Manajer asing juga harus memperhatikan sumberdaya manusia yang beraneka ragam, khususnya para karyawan lokal yang memang memiliki komposisi lebih banyak.

Berdasarkan pertimbangan dari peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan yang berbeda latar belakang demi tercapainya tujuan perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan kendala yang dihadapi dan upaya manajer asing mengatasi permasalahan dalam memotivasi karyawan lokal. Manfaat penelitian ini untuk memberikan pemikiran dan rekomendasi dalam

memotivasi karyawan yang beragam budaya untuk meningkatkan produktifitas perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

Peranan

Peranan merupakan fungsi yang berisi kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin demi tercapainya tujuan organisasi. Semakin besar pemahaman pemimpin tentang pentingnya peranan, maka semakin besar pula pemahaman mengenai tepatnya keselarasan antara kebutuhan individu dengan tujuan organisasi. Pemahaman seorang manajer akan peranannya akan menjadikan kebaikan untuk perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Manajer

Manajer adalah seseorang yang bertanggung jawab dan bertindak sebagai perencana, pengarah, pengorganisasi, pengontrol, dan pengkoordinasi dari mekanisme kerja untuk mencapai suatu tujuan perusahaan. Manajer adalah seseorang yang bertanggungjawab penuh dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluator kinerja dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Selain manajer bertugas menjalankan kewajiban yang diserahkan manajer juga berkewajiban melakukan evaluasi, melaporkan hasil evaluasi dan menyusun perencanaan selanjutnya sesuai hasil evaluasi.

Manajer Asing

Manager Asing merupakan perpanjangan tangan dari perusahaan induk untuk menjalankan proses perusahaan anak agar proses tersebut sejalan dengan visi misi perusahaan induk. Manager asing/ekspatriat yang ditugaskan di perusahaan-perusahaan cabang memiliki peran sebagaimana peran yang diemban para manajer lainnya. Tidak ada perbedaan yang begitu mencolok, hanya saja proses pelaksanaan peranan tersebut. Manager asing/ekspatriat harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik akan memudahkan seorang manajer asing dalam mengemban tugasnya.

Motivasi

Setiap manajer perlu memahami proses-proses psikologikal apabila berkeinginan untuk membina karyawan secara baik dalam upaya pencapaian sasaran-sasaran keorganisasian. Motivasi juga didefinisikan sebagai dorongan dari dalam diri individu berdasarkan mana dari berperilaku dengan cara tertentu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Adapun pemotivasian dapat diartikan sebagai pemberian motif-motif pendorong agar

orang bertindak, berusaha untuk mencapai tujuan organisasional (Silalahi, 2005).

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan peran, kendala, dan upaya manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal. Lokasi penelitian berada di PT. XYZ dengan *Production Preparation Department* sebagai situs penelitian. Data didapatkan melalui data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Instrumen penelitian terdiri atas pedoman wawancara, buku catatan dan alat perekam, serta peneliti Adapun teknik analisis dalam penelitian ini meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peranan Manajer Asing dalam Memotivasi Karyawan Lokal

Peranan manajer asing

Peran manajer asing terdiri dari peran interpersonal, informasional, dan decisional. Di dalam peran hubungan interpersonal ini ada tiga peran secara detail yang harus dijalankan oleh seorang manajer yaitu peran manajer sebagai figur atasan (*figurehead*), pemimpin (*leader*), dan penghubung (*liaison*). Peran hubungan antar pribadi manajer pada PT. XYZ baik sebagai *figurehead*, *leader*, maupun *liaison* telah dijalankan dengan baik dan hasilnya berdampak positif pada meningkatnya kinerja karyawan.

Peran manajer sebagai *figurehead* yang memiliki rutinitas seorang manajer profesional dan peran manajer asing sebagai *liaison* yang dapat berhubungan baik dengan bagian lain memberikan rasa aman kepada karyawan lokal bahwa mereka memiliki pemimpin yang dapat diandalkan saat bekerja. Karyawan lokal merasa aman bahwa manajer asing dapat menjadi figure yang mampu mewakili mereka dihadapan para manajer bagian lainnya. Sehingga para karyawan lokal tergerak untuk tetap menjaga kualitas kinerja yang baik sesuai tanggung jawab yang diemban.

Begitu juga peran manajer asing sebagai *leader* yang mampu memimpin dengan pendekatan *family* dapat memenuhi kebutuhan sosial karyawan lokal. Karyawan lokal merasa tidak sendiri dan saling memiliki, ada manajer asing yang rela berada ditengah mereka layaknya rekan kerja tanpa

membatasi status ataupun jabatan. Kepiawaian manajer memimpin ditengah-tengah bawahan membuat mereka yakin akan kepemimpinan manajer asing tersebut.

Dalam menjalankan peran hubungan antar pribadinya sebagai panghubung (*liaison*), manajer asing selalu berusaha memelihara hubungannya dengan bagian lain. Peran manajer sebagai penghubung (*liaison*) telah dijalankan dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peran Interpersonal yang dilakukan manajer asing telah dapat memenuhi kebutuhan karyawan lokal. Peran tersebut mewakili pemenuhan kebutuhan akan rasa aman dan kebutuhan sosial karyawan lokal.

Peran informasional seorang manajer dijabarkan menjadi tiga peran yang harus dijalankan secara bersama-sama yaitu manajer sebagai pengawas (*monitor*), manajer sebagai penyebar informasi (*disseminator*), dan manajer sebagai juru bicara (*spokesperson*). Peran informasional manajer pada PT. XYZ baik sebagai yaitu manajer sebagai *monitor*, *disseminator*, *spokesperson* telah dijalankan dengan baik dan hasilnya berdampak positif pada meningkatnya kinerja karyawan.

Peran informasional yang dilakukan oleh manajer asing sebagai seorang yang memonitor segala tentang karyawan lokal telah mewakili kebutuhan karyawan lokal akan suatu penghargaan. Manajer asing tahu dan sangat faham segala hal tentang bawahannya dari capaian kerja dan kinerja karyawan tersebut. Manajer asing tak segan untuk memberi penghargaan pada prestasi yang dicapai oleh karyawan lokal berdasarkan informasi yang ia dapatkan.

Peran sebagai disseminator yang menjabarkan informasi dari luar organisasi serta peran sebagai spokesperson berhubungan dengan pemenuhan karyawan lokal akan aktualisasi diri. Adanya informasi atau intruksi dari pihak luar yang dalam hal ini bagian lain memicu kreatifitas karyawan lokal untuk menunjukkan kualitas hasil kerja yang baik. Begitu juga penyampaian hasil kerja yang dilakukan manajer asing kepada bagian lain atau pada atasan memacu semangat karyawan untuk memberikan pekerjaan terbaiknya. Karyawan lokal berkatalisasi untuk memenuhi tuntutan dari luar organisasinya dan memberikan yang terbaik untuk bahan penyampaian manajer kepada pihak luar organisasinya. Peran informasional manajer asing dapat memenuhi kebutuhan karyawan lokal akan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Sehingga karyawan tergerak untuk selalu

memberikan hasil terbaik dari tanggung jawab yang diembannya.

Dalam peran manajer sebagai pengambil keputusan (*decisional*) terdapat empat peran secara detail yaitu peran manajer sebagai pengusaha (*entrepreneur*), manajer sebagai pereda gangguan (*disturbance handler*), manajer sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocators*), dan manajer sebagai perunding (*negosiator*). Peran Decisional manajer pada PT. XYZ baik sebagai sebagai *entrepreneur*, *disturbance handler*, *resource allocators*, dan *negosiator* telah dijalankan dengan baik dan hasilnya berdampak positif pada meningkatnya kinerja karyawan.

Peran manajer sebagai *entrepreneur* yang selalu berinovasi untuk mendesain suasana kerja dan menciptakan kompensasi-kompenasi tidak langsung seperti rekreasi dan hal-hal lainnya. Telah mewakili kebutuhan karyawan lokal akan kebutuhan sosial. Karyawan lokal merasa lebih bersahabat saat beraktifitas diluar hal pekerjaan. Rekreasi dan hal-hal lain sejenis menciptakan suasana kekeluargaan dan saling memiliki.

Peran manajer sebagai seorang *resource allocator* memberikan karyawan lokal akan kebutuhan sebuah penghargaan. Detailnya syarat yang diajukan manajer asing untuk memilih karyawan lokal yang menjadi bagian dari organisasinya membuat karyawan lokal merasa senang saat dipercaya untuk menjadi bagian dari tim tersebut. Menjadi bagian tim melalui tes dan syarat-syarat yang diberikan manajer asing tersebut merupakan sebuah penghargaan bagi karyawan lokal yang terpilih

Peran manajer asing sebagai *disturbance handler* dan negoisator dalam menghadapi berbagai masalah telah memenuhi kebutuhan karyawan lokal akan kebutuhan rasa aman. Karyawan merasa aman saat mengerjakan tugas yang diberikan. Pada saat terjadi masalah, karyawan lokal akan terlindungi oleh manajer yang piawai dalam mengatasi permasalahan. Karyawan lokal juga merasa terlindungi dengan kepiawaian manajer sebagai seorang *negoisator* saat terjadi gesekan antar bagian. Peran manajer sebagai pengambil keputusan telah dapat mewakili kebutuhan karyawan lokal akan rasa aman, sosial dan kebutuhan akan penghargaan. Atas pemenuhan tersebut karyawan lokal tergerak untuk memberikan hasil pekerjaan yang terbaik.

Motivasi manajer asing pada karyawan lokal

Peneliti menemukan bahwa manajer asing object penelitian ini merupakan manajer menengah

(*middle manager*) dan manajer lini pertama (*first-line manager*) jika dilihat dari tingkatannya. Namun jika dilihat dari lingkup kerjanya digolongkan sebagai manajer fungsional yang bertanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi, seperti produksi, penjualan, atau keuangan. Orang dan kegiatan yang dipimpin oleh manajer fungsional dipersatukan oleh kesamaan tugas dan biasanya bawahan dalam perusahaan bertanggung jawab langsung kepada manajer lini (Sabardi dan Silalahi, 2005:16).

Peneliti mencoba untuk meninterpretasikan peran manajer asing dalam memenuhi kebutuhan sebagai bentuk pemotivasian karyawan lokal dengan mengacu pada teori hierarki kebutuhan Maslow. Yakni pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan Sosial, kebutuhan Akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Meskipun pada prakteknya manajer ini tidak bertugas untuk memenuhi seluruh kebutuhan karyawan dari lima kebutuhan Hierarki Maslow.

Kebutuhan Fisiologis

Pemenuhan akan hal-hal yang bersifat fisiologis seperti gaji, kondisi ruang kerja, udara, pencahayaan, kantin, rest area, air minum, alat tulis, dan lain-lain. Telah disediakan oleh pihak perusahaan. Pihak perusahaan sudah menunjuk bagian sendiri untuk mengurus hal-hal tersebut. Pemenuhan kebutuhan ini bukan ranah manajer bagian, sesekali manajer bagian mencoba mengkomunikasikan dengan bagian terkait jika hal-hal tersebut belum terpenuhi. Segala bentuk kebutuhan fisiologis karyawan telah distandartkan oleh perusahaan dan bukan lagi ranah tugas manajer bagian. Para karyawan menyatakan bahwa selama ini kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi dengan baik. Karyawan cukup termotivasi dengan hal itu semua. Ini terbukti bahwa kebutuhan fisiologis mampu memotivasi kerja karyawan.

Kebutuhan akan Keamanan

Karena ini perusahaan produksi, kebutuhan keamanan yang sangat penting adalah rasa aman dan proteksi diri dari berbagai kemungkinan buruk saat bekerja, meliputi keselamatan kerja, kesejahteraan, peningkatan gaji dan kesehatan. Hal itu semua juga telah terstandartkan oleh perusahaan. Model peningkatan karier, peningkatan gaji, standart keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan kerja, sudah diatur oleh perusahaan. Manajer bagian tidak berperan dalam hal ini, sesekali manajer asing berperan dalam mengkomunikasikan dengan pihak yang mengurus hal tersebut. Sebagaimana

kebutuhan fisiologis, karyawan juga merasa termotivasi untuk kerja saat merasa ada jaminan keselamatan kerja dan kecelakaan kerja. Selama ini tidak pernah ada hal yang tidak mengenakan dalam pemenuhan kebutuhan tersebut. Pemenuhan kebutuhan rasa aman terbukti mampu memotivasi kerja karyawan.

Kebutuhan sosial

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan manusia untuk menjadi bagian dari kelompok, mencintai dan dicintai, serta bersahabat. Disini peran manajer asing mulai terlihat. Peneliti menemukan bahwa para karyawan lokal cukup termotivasi dalam berkeja karena kepiawaian manajer asing dalam menciptakan suasana kerja yang bersahabat. Manajer mampu menciptakan suasana kerja yang menghilangkan animo "atasan bawahan". Saling menyapa, tidak ada diskriminasi ras ataupun suku, bahkan para manajer menghormati kearifan lokal karyawan dan tidak memaksakan bahasa dan budaya negara asalnya. Para karyawan merasa bekerja di rumah, lingkungan kerja cukup menyenangkan dan tidak membosankan. Pemenuhan manajer asing akan kebutuhan sosial ini terbukti mampu memotivasi karyawan lokal untuk bekerja lebih baik.

Kebutuhan akan penghargaan

Kebutuhan ini berkaitan dengan keinginan manusia untuk dihormati dan dihargai. Para karyawan lokal merasa puas dengan bentuk atau cara manajer asing memberikan penghargaan. Para manajer asing benar-benar menghargai apapun hasil pekerjaan. Kreatifitas para manajer dalam menghargai prestasi berbeda-beda. Ada yang melalui acara sederhana di dalam ruang kantor, ada juga dengan cara makan bersama diluar kantor. Karyawan lokal pada bagian tersebut mengaku merasa termotivasi setelah mendapat penghargaan dan bersemangat untuk kerja esok harinya. Ini membuktikan bahwa pemenuhan kebutuhan penghargaan oleh manajer asing mampu memotivasi karyawan lokal.

Kebutuhan akan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi seseorang. Seseorang membutuhkan kebutuhan ini saat memiliki kemampuan lain selain tugas yang dikerjakan. Seseorang membutuhkan hal-hal yang cukup menantang kreatifitas, ingin mendapat pengakuan atas kreatifitasnya. Manajer asing sesekali memberikan tantangan pada karyawan lokal bawahannya, misalnya mendesain bahan presentasi power point sekreatif mungkin. Karyawan merasa puas saat manajer mengakui

kefektifitas bahan presentasi bukannya dan ini membuatnya merasa percaya diri untuk datang ke tempat kerja.

Kendala yang Dihadapi Manajer Asing dalam Memotivasi Karyawan Lokal

Kendala terbesar yang dialami oleh para manajer asing dalam menjalankan proses motivasional adalah komunikasi antar budaya. Budaya yang berbeda memiliki sistem yang berbeda dan cara komunikasi yang berbeda juga. Terdapat communication barrier dalam proses motivasi lintas budaya yang dijalankan oleh para manajer asing. Menurut Chaney & Martin (2004), communication barrier yang dialami manajer dalam komunikasi antar budaya mempunyai bentuk seperti sebuah gunung es yang terbenam di dalam air. Hambatan komunikasi yang ada terbagi dua menjadi yang di atas air (*above waterline*) dan di bawah air (*below waterline*).

Faktor-faktor hambatan komunikasi antar budaya yang berada di bawah air (*below waterline*) adalah faktor-faktor yang membentuk perilaku atau sikap seseorang, hambatan semacam ini cukup sulit untuk dilihat atau diperhatikan. Jenis-jenis hambatan semacam ini adalah persepsi, norma, stereotip, filosofi, aturan, jaringan, nilai, dan subcultures group. Sedangkan hambatan komunikasi antar budaya yang berada di atas air (*above waterline*) terdapat 9 jenis. Fisik, budaya, persepsi, motivasi, pengalaman, emosi, bahasa, nonverbal, dan kompetisi.

Di antara begitu banyak jenis hambatan yang berupa *below water* maupun *above water*, ada hambatan yang begitu sering dirasakan oleh para manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal berupa komunikasi antar budaya. Kendala kendala yang paling sering timbul yakni budaya, persepsi, bahasa dan nonverbal. Kendala manajer asing dalam memotivasi tersebut timbul dari dua sisi, yakni sisi manajer asing itu sendiri dan sisi para karyawan lokal. Manajer asing yang merasakan kendala-kendala tersebut biasanya dirasakan manajer asing yang belum terlalu lama menjadi manajer asing. Sehingga belum tentu bisa langsung memahami budaya maupun bahasa lokal.

Dari sisi karyawan lokal, kendala dalam pemberian motivasi timbul karena kurangnya pengalaman dan pemahaman bahasa asing. Kurangnya interaksi dan minimnya pengetahuan bahasa Inggris merupakan kendala bagi karyawan lokal dalam menerima pesan dari manajer asing. Penyebab timbulnya kendala manajer asing dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

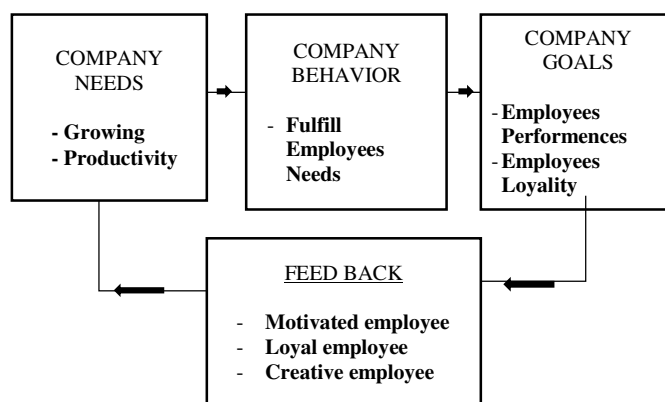
1. Sisi manajer asing
 - a. Kurangnya pengalaman
 - b. Masa jabatan
2. Sisi karyawan local
 - a. Kurangnya pemahaman bahasa asing
 - b. Kurangnya pemahaman bahasa asing para karyawan lokal terutama bahasa inggris merupakan kendala bagi manajer asing memotivasi.
 - c. Kurangnya intensitas bertemu

Upaya Manajer Asing Mengatasi Permasalahan dalam Memotivasi Karyawan Lokal

Manajer asing telah mengatasi permasalahan budaya sesuai dengan pendapat ahli tentang cara mengatasi perbedaan budaya. Manajer asing telah mampu merefleksikan aspek *social competence, openness to other ways of thinking, cultural adaptation, foreign language skill, flexibility, mobility, dan patience*. Refleksi manajer asing terhadap beberapa aspek menghadapi perbedaan budaya terbukti efektif dan tepat untuk mendukung proses motivasi yang dijalankan manajer asing di PT. XYZ.

Terdapat proses motivasi yang berjalan dengan baik dan menghasilkan tujuan motivasi itu sendiri. Sebagai tujuan motivasi yang dikemukakan oleh Taufik (2002), bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan atau mencapai tujuan tertentu.

Proses motivasional dasar yang dilakukan oleh para manajer asing PT. XYZ terhadap karyawan lokal dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 1. Proses Motivasional dasar pada PT. XYZ

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa pada dasarnya kebutuhan sebuah organisasi/perusahaan yakni PT. XYZ adalah untuk berkembang lebih

besar dan memiliki produktifitas tinggi. Dalam pengembangan dan peningkatan produktifitas perusahaan melalui aspek sumberdaya manusia. PT. XYZ telah mampu memenuhi kebutuhan karyawannya, meliputi kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan akan aktualisasi diri.

Sebagai perusahaan multinasional yang memperkerjakan manajer asing. Pada proses pemenuhan kebutuhan tersebut PT. XYZ telah memiliki manajer-manajer asing yang profesional yang mampu beradaptasi dengan budaya lokal. Pemenuhan akan kebutuhan karyawan oleh para manajer asing tersebut bertujuan untuk peningkatan performance karyawan dan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Pemotivasian dengan pemenuhan kebutuhan tersebut telah terbukti membawa *feedback* positif pada karyawan lokal. Para karyawan lokal merasa nyaman bekerja di perusahaan. Para karyawan menjadi lebih termotivasi bekerja karena segala kebutuhannya telah terpenuhi. Karyawan mejadi loyal kepada perusahaan. Karyawan menjadi lebih kreatif saat bekerja berkat tantangan-tangan yang diberikan oleh manajer asing.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal pada PT. XYZ dikatakan baik. Pola komunikasi yang adaptif, cara memberikan arahan dan bimbingan hingga bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan lokal menjadikan para karyawan lokal merasa termotivasi. Peranan seorang manajer sebagai seorang motivator tetap dapat terlaksana meskipun terdapat perbedaan budaya.
2. Kendala yang dihadapi manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal pada PT. XYZ berupa budaya, persepsi dan bahasa. Kendala tersebut timbul dari dua sisi, yakni sisi manajer asing itu sendiri dan sisi para karyawan lokal. Manajer asing yang merasakan kendala tersebut karena belum terlalu lama menjadi manajer asing. Sehingga belum bisa langsung memahami budaya lokal. Dari sisi karyawan lokal, kendala dalam pemberian motivasi timbul karena kurangnya pengalaman dan pemahaman bahasa asing. Kurangnya interaksi dan minimnya pengetahuan bahasa Inggris merupakan kendala menerima pesan dari manajer asing.
3. Upaya manajer asing mengatasi permasalahan dalam memotivasi karyawan lokal pada PT. XYZ sangat baik dan beragam. Manajer asing

tidak segan membaour dengan karyawan lokal untuk memahami budaya lokal. Bahkan menggunakan berbagai cara untuk memahami bahasa daerah seperti bahasa Jawa dan Madura, menghadiri undangan seperti pesta pernikahan dan beberapa acara lain. Dan terbukti tepat untuk mendukung proses motivasi yang dijalankan manajer asing.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diambil, peneliti menyarankan beberapa hal, yaitu:

1. Pola komunikasi yang diterapkan oleh para manajer asing PT. XYZ dalam memotivasi karyawan lokal sudah baik. Banyak dari karyawan lokal yang merasakan suasana yang nyaman. Maka selayaknya hal ini untuk tetap dipertahankan demi keharmonisan hubungan manajer asing dan karyawan lokal.
2. Kepiawaian manajer asing dalam menghadapi perbedaan budaya cukup professional. Hal ini patut untuk dipertahankan untuk mengantisipasi konflik yang belum terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chaney& Martin. 2004. Intercultural Business Communication, 3rd Edition. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Hasibuan, Malayu,S.P.. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*. 98. 224-53.
- Robbins, Stephen, P. 2008. Perilaku Organisasi Edisi Kesepuluh. Jakarta: Erlangga
- Silalahi, Ulbert. Drs. M.A., 2005. Studi Tentang Ilmu Administrasi Konsep, Teori dan Dimensi. Bandung: Sinar Baru Algensindo.