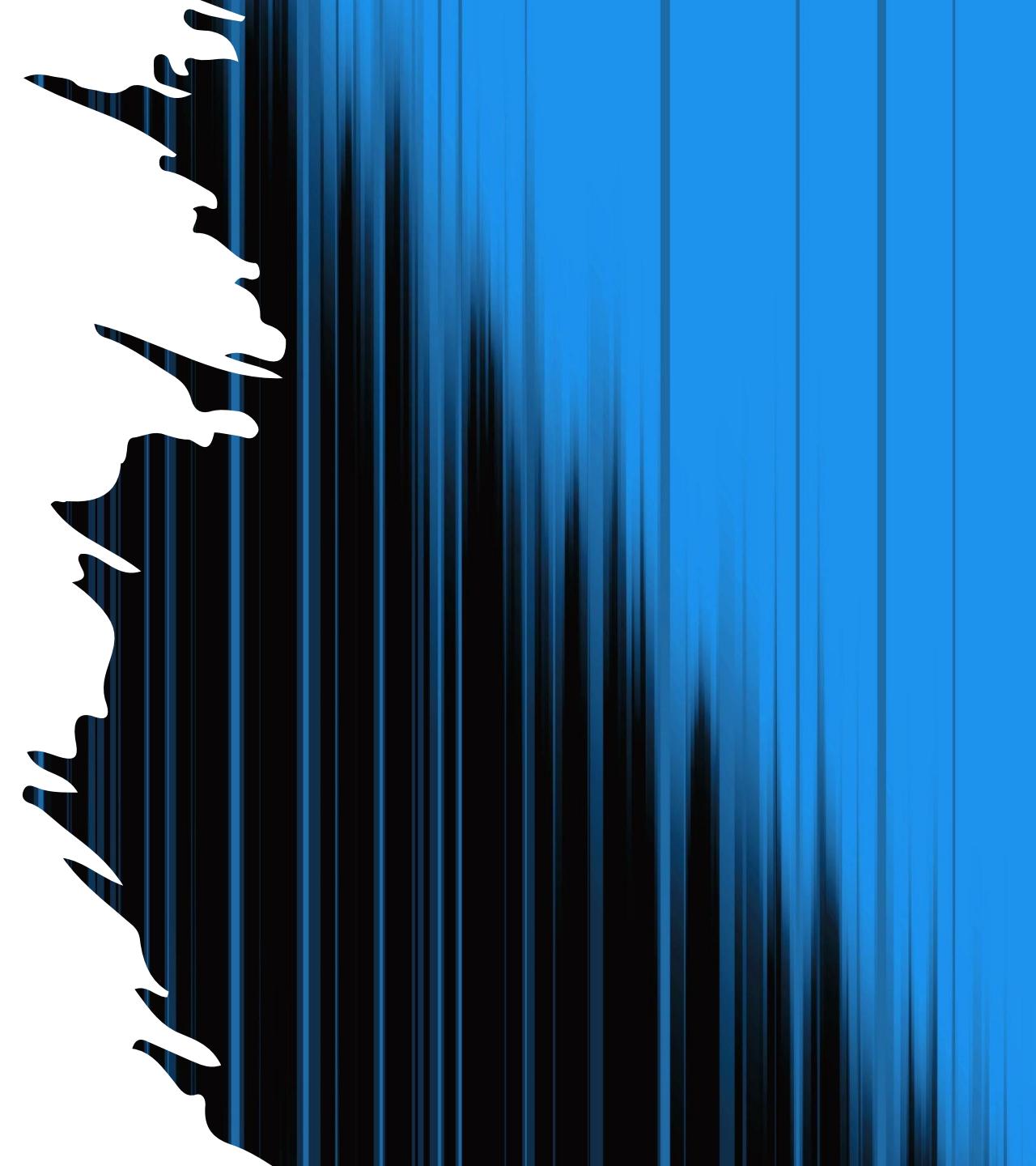


BUDAYA MANAJEMEN

KONTEKS PERBEDAAN LINTAS-NASIONAL

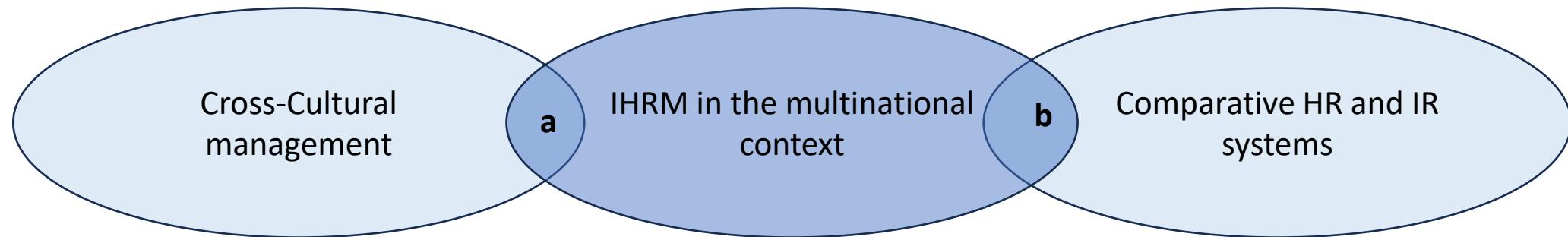
BAB X



Pengertian Budaya

- Budaya adalah cara manusia yang khas untuk beradaptasi dengan keadaan dan mentransmisikan keterampilan dan pengetahuan ke generasi berikutnya.
- Budaya memberikan perasaan pada seseorang tentang siapa mereka, apa yang mereka miliki, tentang bagaimana mereka harus berperilaku, dan apa yang harus mereka lakukan.
- Budaya berdampak pada perilaku, moral dan produktivitas di tempat kerja, dan termasuk nilai (value) dan pola yang mempengaruhi sikap dan Tindakan Perusahaan.
- Budaya bersifat dinamis/berubah, tetapi perlahan sering dianggap sebagai penggerak di belakang perilaku manusia.

Model/Kerangka Kerja Analisis Budaya



Gambar diatas menunjukkan ada tumpeng tindih/overlap yang tak terhindarkan antara ketiga pendekatan Ketika seseorang mencoba memberikan pandangan yang akurat tentang realitas global yang beroperasi dalam lingkungan bisnis internasional. Terlihat jelas bahwa masalah manajemen lintas budaya adalah suatu hal yang penting Ketika berhadapan dengan aspek budaya operasi asing.

Perbedaan Manajerial SDM Nasional vs Internasional

Manajer SDM yang bekerja di lingkungan domestic umumnya mengelola program untuk satu kelompok pekerja nasional yang dilindungi oleh kebijakan kompensasi yang seragam dan dikenakan pajak oleh satu pemerintah nasional.

Di sisi lain, manajer HR internasional bekerja di lingkungan internasional, menghadapi masalah berkaitan merancang dan mengelola program untuk lebih dari satu kelompok nasional para karyawannya, untuk dapat bekerja sama seoptimal mungkin.

Issue yang muncul dalam manajemen budaya lintas nasional

- Masalah ekuitas/kewajaran yang kompleks muncul Ketika karyawan dari berbagai negara bekerja sama, dan penyelesaian masalah ini tetap menjadi salah satu tantangan utama di bidang IHRM.
- Keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi karyawan diperlukan untuk seleksi, training dan manajemen yang efektif untuk karyawan.
- Kebutuhan Departemen SDM secara professional memastikan bahwa karyawan ekspatriat memahami pengaturan perumahan, layanan Kesehatan, dan semua aspek dari paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan (biaya, tunjangan hidup, premi, pajak, dan sebagainya).

Dimensi Budaya Hofstede's & Kontribusinya

- The Hofstede Dimensions
 - Semua aspek budaya saling terkait. Mengubah satu bagian adalah mengubah keseluruhan.
 - Berbahaya jika mencoba mengotak-atik konsep yang kompleks seperti halnya budaya, sambil mencoba mempertahankan kesannya secara keseluruhan.
 - Budaya adalah system kompleks dari bagian yang saling terkait yang harus ada dipahami secara holistic.
 - Budaya menggambarkan proses pembentukan yang terjadi dari waktu ke waktu. Proses ini menghasilkan stabilitas relative, yang mencerminkan struktur pengetahuan Bersama yang melemahkan (mis. Mengurang) variabilitas dalam nilai, norma dan pola perilaku (M.Erez and P.C. Earley, 1993).
 - Seseorang biasanya harus dihadapkan dengan yang berbeda budaya untuk sepenuhnya menghargai efek ini.
 - Karakteristik penting budaya adalah proses yang begitu halus sehingga seseorang tidak selalu sadar akan hubungannya untuk nilai, sikap dan perilaku.

Culture Shock

Siapapun yang bepergian ke luar negeri, baik sebagai turis atau business trip, mengalami situasi yang menunjukkan perbedaan budaya dalam Bahasa, makanan, pakaian, kebersihan dan sikap terhadap waktu.

Perbedaan budaya dapat menjadi fenomena culture shock.

Culture Shock adalah reaksi syok pengalaman budaya baru yang menyebabkan disorientasi psikologis karena salah paham atau tidak mengenali isyarat penting.

Kejutan budaya dapat menyebabkan perasaan negative tentang negara tuan rumah dan rakyatnya dan kerinduan untuk kembali kerumah.

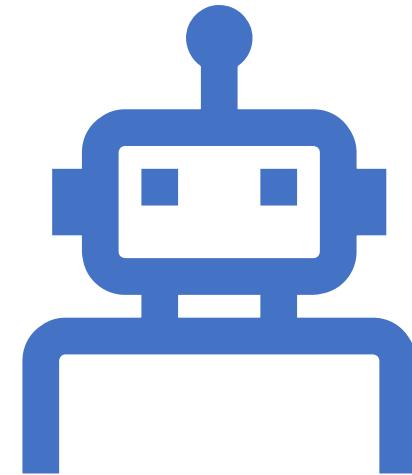
Ciri Umum Manajemen Lintas Budaya

- Ciri umum manajemen lintas budaya adalah ada perbedaan antara praktik manajemen di berbagai negara dan di lingkungan masing-masing.
- Perspektif ini menolak pendekatan yang mengasumsikan transferabilitas universal dari pengetahuan manajemen yaitu universalistic, pendekatan manajemen yang bebas budaya.
- Kritik umumnya terjadi pada sifat dan penggunaan konstruksi “budaya”, istilah kolektif atau hal yang tidak memadai untuk menjelaskan variasi dalam praktik manajemen antara negara yang berbeda.
- Untuk menciptakan kolaborasi, para pemimpin global harus belajar tidak hanya adat istiadat, kesopanan, dan protocol dari rekan-rekan bisnis mereka di negara lain, tetapi juga harus memahami karakter nasional, filosofi manajemen dan pola pikir orang-orang.

4 Dimensi Nasional Budaya :

(Dr. Geert Hofstede, Konsultan penelitian Eropa)

1. Power distance : jarak kekuasaan menunjukkan sejauh mana penerimaan Masyarakat bahwa kekuasaan dalam institusi dan organisasi didistribusikan secara tidak merata.
2. Uncertainty avoidance : penghindaran ketidakpastian, menunjukkan sejauh mana suatu Masyarakat merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti/ambigu.
3. Individualism : mengacu pada kerangka social yang dirajut secara longgar dalam sebuah Masyarakat Dimana orang seharusnya menjaga diri mereka sendiri dan hanya keluarga dekat mereka.
4. Masculinity : maskulinitas dengan kutub yang berlawanan, feminitas, mengekspresikan sejauh mana nilai-nilai dominan dalam Masyarakat adalah ketegasan, uang dan materi, tidak peduli pada orang lain, kualitas hidup dan orang-orang.



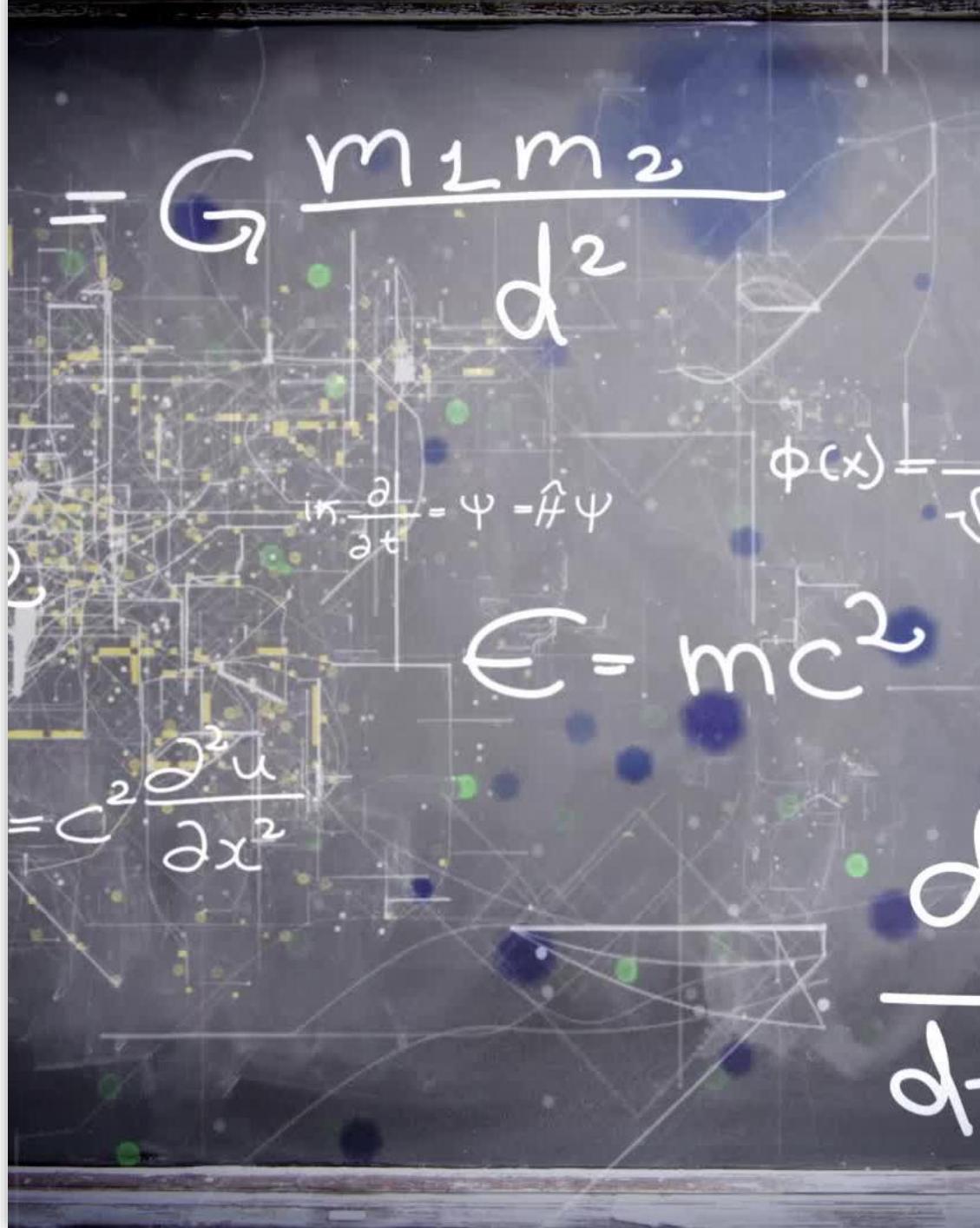
Dimensi Budaya Trompenaars & Hampden- Turner

Fons Trompenaars bekerja dengan Shell di 9 negara, termasuk 7 tahun sebagai Direktur Sumber Daya Manusia. Trompenaars bekerja dengan Charles Hampden-Turner untuk meneliti nilai-nilai 46.000 manajer di 40 negara.

Dari penelitian mereka disimpulkan bahwa orang-orang dari budaya yang berbeda akan berbeda satu sama lain dalam tujuh dimensi (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012). Beberapa dari orientasi nilai/values hamper sama identic dengan dimensi Hofstede.

Klasifikasi Budaya menjadi 7 Dimensi :
(Trompenaars & Hampden-Turner, 2012)

1. Universalism vs Particularism (rules versus relationships)
2. Individualism vs Communitarianism (the individual versus the group)
3. Specific vs Diffuse
4. Neutral vs Emotional
5. Achievement vs Ascription
6. Sequential Time vs Synchronous Time
7. Internal Direction vs Outer Direction



1. Universalism vs Particularism (rules versus relationships)

Memperlakukan orang dengan adil. Seseorang mengikuti aturan yang diterima.

Dalam budaya universalistic, orang mementingkan hukum, aturan, nilai dan kewajiban. Untuk memperlakukan orang dengan adil, seseorang mengikuti aturan yang berlaku.

Budaya universal termasuk AS, Kanada, Inggris, Belanda, Jerman, Skandinavia, Selandia Baru, Australia dan Swiss.

Dalam budaya partikularis, orang mengikuti perintah dari setiap keadaan dan hubungan. Budaya ini termasuk Rusia, Negara-negara di Amerika Latin, dan Cina.

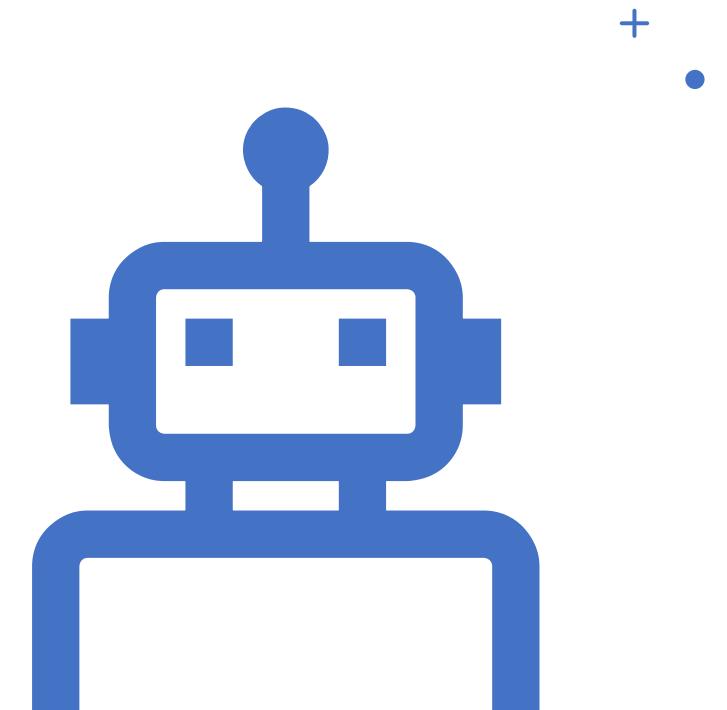
2. Individualism vs Communitarianism (the individual versus the group)

Dalam budaya individualis orang percaya bahwa mereka menjaga diri mereka sendiri dan membuat Keputusan untuk diri mereka sendiri. Kebebasan dan pencapaian pribadi adalah nilai. Budaya individualistic termasuk AS, Kanada, Inggris, Skandinavia, Selandia Baru, Australia, Swiss.

Budaya komunitarianisme percaya bahwa kelompok didahulukan daripada individu karena kelompok lebih penting daripada individu. Kelompok akan memberikan keselamatan dan keamanan bagi individu didalamnya. Budaya komunitarianisme termasuk Jepang, Negara-negara Amerika Latin dan Afrika.

3. Specific vs Diffuse

- Dalam budaya spesifik/tertentu, orang memisahkan kehidupan pribadinya dari kehidupan kerja mereka. Selain itu, ada keyakinan bahwa hubungan ditempat kerja tidak berdampak besar pada pekerjaan dan bahwa orang dapat bekerja sama tanpa memiliki hubungan yang baik satu sama lain. Budaya spesifik ini termasuk AS, Inggris, Swiss, Jerman, Skandinavia, dan Belanda.
- Dalam budaya diffuse/tersebar, orang melihat pekerjaan dan kehidupan pribadi saling tumpeng tindih. Pelaku bisnis bersosialisasi dengan kolega dan klien. Budaya Diffuse ini meliputi Argentina, Spanyol, Rusia, India dan Cina.



4. Neutral vs Emotional

- Dalam budaya netral, orang sangat berhati-hati untuk mengendalikan emosi mereka. Nalar lebih dihargai daripada perasaan. Budaya netral termasuk Inggris, Swedia, Belanda, Finlandia, dan Jerman.
- Dalam budaya emosional, ekspresi emosional lebih diterima dan disambut. Budaya emosional meliputi Polandia, Italia, Perancis, Spanyol, dan negara-negara di Amerika Latin.

5. Achievement vs Ascription

- Dalam budaya yang berorientasi pada achievement/prestasi, orang percaya bahwa Anda adalah apa yang Anda lakukan. Kinerja lebih dihargai daripada identitas. Budaya yang berorientasi pada prestasi meliputi AS, Kanada, Australia, dan Skandinavia.
- Budaya yang berorientasi pada ascription/anggapan, gelar, posisi, dan kekuasaan mempengaruhi cara orang lain memandang Anda. Nilai Anda ditentukan oleh siapa Anda. Budaya yang berorientasi pada anggapan termasuk Perancis, Italia, Jepang dan Arab Saudi.



6. Sequential Time vs Synchronous Time

- Dalam budaya Sequential time/waktu berurutan, orang menempatkan nilai pada perencanaan dan tetap pada jadwal. Ketepatan waktu dan tenggat waktu pertemuan sangat dihargai. Sebuah pertemuan/acara/events, harus terjadi dalam urutan yang direncanakan. Budaya ini termasuk Jerman, Inggris dan Amerika Serikat.
- Dalam budaya synchronous time/budaya waktu sinkron, orang mengerjakan banyak proyek sekaligus. Komitmen dan rencana dipandang fleksibel. Budaya ini meliputi Jepang, Argentina dan Meksiko.



7. Internal Direction vs Outer Direction

- Dalam budaya internal direction/diarahkan secara internal, orang percaya bahwa mereka dapat mengontrol lingkungan dan alam untuk mencapai tujuan mereka. Budaya uang diarahkan secara internal termasuk AS, Australia, Selandia Baru dan Inggris.
- Dalam budaya outer direction/budaya yang diarahkan keluar, orang percaya bahwa mereka sangat dipengaruhi oleh lingkungan mereka dan harus bekerja dengan lingkungan untuk mencapai tujuan mereka. Orang-orang dalam budaya yang diarahkan keluar cenderung menghindari konflik dengan orang lain. Budaya ini termasuk Cina, Rusia dan Arab Saudi.

Cultural Patterns

- Pengetahuan emik : adalah pengetahuan tentang budaya belajar dari dalam. Pengetahuan emik merupakan aturan yang diketahui dari dalam budaya dan karena itu jarang diatur atau didiskusikan secara sadar (Stewart, 1982).
- Pengetahuan etik : adalah pengetahuan, informasi teoritis dan normative yang dipelajari oleh orang luar.
- Hofstede mengidentifikasi empat dimensi dalam Cultural Patterns, yaitu individualism, maskulinitas, jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian.
- Individualisme-kolektivisme menggambarkan hubungan antara individu dan kelompok. Maskulinitas-feminitas menggambarkan bagaimana suatu budaya nilai-nilai dominan adalah asertif. Jarak kekuasaan mengacu pada distribusi pengaruh dalam budaya. Dan penghindaran ketidakpastian mencerminkan toleransi budaya terhadap ambiguitas dan penerimaan resiko.
- Studi longitudinal Hofstede juga menunjukkan bahwa kekayaan nasional dan individualism saling berhubungan.