

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/362667353>

Manajemen Lintas Budaya

Book · August 2022

CITATION

1

READS

5,838

11 authors, including:



Ahmad Faridi

Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. Hamka

27 PUBLICATIONS 33 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Bonaraja Purba

State University of Medan

66 PUBLICATIONS 589 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Unang TOTO Handiman

Universitas Mercu Buana

48 PUBLICATIONS 288 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)



Hengki Mangiring Parulian Simarmata

Politeknik Bisnis Indonesia

41 PUBLICATIONS 293 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



ahmad.faridi@uhamka.ac.id [View project](#)



Pengaruh Kualitas Jasa, Citra Perusahaan dan Tingkat Suku Bunga Kredit Terhadap Keputusan Pengambilan Produk Kredit Mikro [View project](#)

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA



Ahmad **Faridi** • Bonaraja **Purba** • Unang Toto **Handuman**
Marto **Silalahi** • I Made Marthana **Yusa**
Hengki Mangiring Parulian **Simarmata** • Sukarman **Purba**
Dyah **Gandasari** • Agustina **Fitrianingrum** • Eko **Sudarmanto**

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Manajemen Lintas Budaya

Ahmad Faridi, Bonaraja Purba, Unang Toto Handuman

Marto Silalahi, I Made Marthana Yusa

Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Sukarman Purba

Dyah Gandasari, Agustina Fitrianingrum, Eko Sudarmanto



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Manajemen Lintas Budaya

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Ahmad Faridi, Bonaraja Purba, Unang Toto Handuman
Marto Silalahi, I Made Marthana Yusa
Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Sukarman Purba
Dyah Gandasari, Agustina Fitrianingrum, Eko Sudarmanto

Editor: Abdul Karim & Janner Simarmata
Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis
Web: kitamenulis.id
e-mail: press@kitamenulis.id
WA: 0821-6453-7176
IKAPI: 044/SUT/2021

Ahmad Faridi., dkk.

Manajemen Lintas Budaya

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv; 158 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-326-7

Cetakan 1, Desember 2021

- I. Manajemen Lintas Budaya
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Segala Puji dan Syukur kami panjatkan selalu kepada Tuhan Yang Maha Esa atas Rahmat dan Hidayah yang sudah diberikan sehingga kami dapat menyelesaikan buku yang berjudul “Manajemen Lintas Budaya” dengan tepat waktu. Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu dalam memahami konsep serta komponen yang terkait Manajemen Lintas Budaya.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai:

Bab 1 Pendahuluan Tentang Manajemen Lintas Budaya

Bab 2 Pengkondisian Budaya

Bab 3 Faktor Penentu Dan Dimensi Budaya

Bab 4 Status Kepemimpinan Dan Organisasi

Bab 5 Mengetahui Beberapa Kebudayaan Penting Di Dunia

Bab 6 Kepemimpinan Lintas Budaya

Bab 7 Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Bab 8 Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

Bab 9 Bekerja Dengan Tim Internasional

Bab 10 Konflik Dan Perbedaan Budaya

Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri. Ada banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami di dalam menyelesaikan buku ini. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam pembuatan buku ini. Pada kesempatan ini, penulis membuka ruang bagi para akademisi, praktisi dan para pembaca sekalian untuk memberikan saran, masukan maupun kritik yang sifatnya membangun demi penyempurnaan buku ini.

Medan, Nopember 2021

Tim Penulis

Daftar Isi

| | |
|----------------------|------|
| Kata Pengantar | v |
| Daftar Isi | vii |
| Daftar Gambar | xi |
| Daftar Tabel | xiii |

Bab 1 Pendahuluan Tentang Manajemen Lintas Budaya

| | |
|---|---|
| 1.1 Pendahuluan | 1 |
| 1.2 Memahami Budaya Dan Manajemen | 3 |
| 1.3 Nilai Lintas Budaya Pada Manajemen..... | 8 |

Bab 2 Pengkondisian Budaya

| | |
|--------------------------------|----|
| 2.1 Pendahuluan | 13 |
| 2.2 Definisi Budaya | 15 |
| 2.3 Pengkondisian Budaya | 22 |

Bab 3 Faktor Penentu Dan Dimensi Budaya

| | |
|--|----|
| 3.1 Pendahuluan | 29 |
| 3.2. Faktor Penentu Budaya | 31 |
| 3.2.1. Aspek Budaya | 33 |
| 3.2.2. Asumsi Budaya Dalam Manajemen | 34 |
| 3.2.3. Tingkat Budaya..... | 35 |
| 3.2.4 Manajemen Lintas Budaya | 39 |
| 3.3 Dimensi Budaya | 40 |
| 3.3.1 Dimensi Budaya Nasional Hofstede | 41 |
| 3.4 Karakterisasi Budaya Nasional..... | 47 |
| 3.5 Dimensi Budaya Menurut Globe | 48 |
| 3.5.1 Dimensi Variasi Budaya Masyarakat..... | 48 |

Bab 4 Status Kepemimpinan Dan Organisasi

| | |
|--|----|
| 4.1 Pendahuluan | 51 |
| 4.2 Konsep Kepemimpinan Dalam Manajemen Lintas Budaya..... | 53 |
| 4.3 Keberadaan Kepemimpinan Dalam Manajemen Lintas Budaya. | 55 |
| 4.4 Tujuan Dan Manfaat Keberadaan Pemimpin Dalam Manajemen Lintas Budaya | 57 |

Bab 5 Mengenal Beberapa Kebudayaan Penting Di Dunia

| | |
|--|----|
| 5.1 Potensi Budaya Yang Berdampak Bagi Dunia | 63 |
| 5.2 Kebudayaan Tiongkok | 65 |
| 5.3 Kebudayaan India..... | 67 |
| 5.4 Kebudayaan Arab..... | 68 |
| 5.5 Kebudayaan Melayu | 69 |
| 5.6 Kebudayaan Jerman | 70 |
| 5.7 Kebudayaan Inggris..... | 71 |
| 5.8 Kebudayaan Perancis | 72 |
| 5.9 Kebudayaan Italia..... | 73 |
| 5.10 Kebudayaan Latin | 73 |
| 5.11 Kebudayaan Amerika Serikat..... | 75 |

Bab 6 Kepemimpinan Lintas Budaya

| | |
|--|----|
| 6.1 Pendahuluan..... | 77 |
| 6.2 Tantangan Budaya Dalam Kepemimpinan | 78 |
| 6.3 Kepemimpinan Lintas Budaya | 80 |
| 6.4 Kendala Dalam Kepemimpinan Lintas Budaya..... | 82 |
| 6.5 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya..... | 83 |
| 6.6 Persiapan Dalam Melakukan Bisnis Lintas Budaya..... | 84 |

Bab 7 Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

| | |
|--|-----|
| 7.1 Pendahuluan..... | 87 |
| 7.2 Pengertian Dan Peran Sumber Daya Manusia | 89 |
| 7.3 Seleksi Sumber Daya Manusia Lintas Budaya | 91 |
| 7.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya | 93 |
| 7.5 Tujuan Dan Manfaat Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia | 98 |
| 7.6 Tantangan Dalam Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya..... | 101 |

Bab 8 Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

| | |
|---|-----|
| 8.1 Memahami Budaya Dan Komunikasi | 105 |
| 8.2 Menjembatani Komunikasi Bisnis Lintas Budaya..... | 106 |
| 8.2.1 Kesenjangan Budaya..... | 106 |
| 8.2.2 Menjembatani Kasus Kesenjangan Budaya | 109 |
| 8.3 Meningkatkan Komunikasi Bisnis Antarbudaya | 111 |
| 8.3.1 Manajemen Antar Budaya | 111 |
| 8.3.2 Mengembangkan Kemampuan Negosiasi..... | 113 |
| 8.3.3 Manajemen Konflik Antar Budaya..... | 113 |

Bab 9 Bekerja Dengan Tim Internasional

| | |
|---|-----|
| 9.1 Pendahuluan..... | 117 |
| 9.2 Dasar Project Management..... | 118 |
| 9.3 Membangun Tim Internasional Dalam Perspektif Project Management | 120 |
| 9.4 Leadership Dalam Perspektif Project Management..... | 122 |
| 9.4.1 Servant Leadership | 123 |
| 9.4.2 Aspek Untuk Membangun Tim..... | 123 |
| 9.5 Budaya Tim Proyek..... | 125 |
| 9.6. Manajemen Konflik | 125 |

Bab 10 Konflik Dan Perbedaan Budaya

| | |
|---|-----|
| 10.1 Pendahuluan..... | 131 |
| 10.2 Konflik | 132 |
| 10.2.1 Definisi Konflik | 132 |
| 10.2.2 Penyebab Konflik | 133 |
| 10.2.3 Akibat Konflik | 134 |
| 10.3 Perbedaan Budaya | 136 |
| 10.3.1 Definisi Budaya | 136 |
| 10.3.2 Faktor Perbedaan Kebudayaan..... | 136 |
| 10.3.3 Variabilitas Kebudayaan..... | 138 |
| Daftar Pustaka | 141 |
| Biodata Penulis | 153 |

Daftar Gambar

| | |
|--|-----|
| Gambar 9.1: Kepemimpinan dalam PMBOK..... | 122 |
| Gambar 9.2. Model Penyelesaian Konflik Ken Thomas dan Ralph Kilmann. | 127 |

Daftar Tabel

| | |
|--|----|
| Tabel 3.1: Definisi Budaya | 30 |
| Tabel 3.2: Definisi konstruksi budaya dan item sampel kuesioner..... | 49 |

Bab 1

Pendahuluan Tentang Manajemen Lintas Budaya

1.1 Pendahuluan

Kemajuan ilmu dan pengetahuan yang diwujudkan dalam perkembangan dibidang teknologi, termasuk ledakan demokrasi di negara-negara yang semula hidup di bawah tekanan kolonialisme, feodalisme maupun berbagai bentuk kediktatoran, membuka kesempatan bagi beratus juta manusia di dunia untuk berpartisipasi secara bebas dalam hubungan internasional. Peningkatan intensitas secara drastis dalam hubungan internasional, baik hubungan politik, diplomasi, militer, hukum atau ekonomi membawa konsekuensi pada peningkatan intensitas hubungan lintas budaya. Dalam buku ini, terutama dalam hubungan manajemen, fenomena tersebut memunculkan kebutuhan akan perlunya pemahaman atas manajemen lintas budaya. Manajemen lintas budaya sendiri adalah Manajemen Lintas Budaya adalah ilmu yang berusaha untuk memahami bagaimana budaya nasional memengaruhi praktek manajemen, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan lintas budaya dalam praktek manajemen dan berbagai konteks organisasi, serta meningkatkan efektivitas dalam manajemen global (Browaeyns and Price, 2008)

Manajemen Lintas Budaya mempelajari perilaku orang dalam organisasi di seluruh dunia dan melatih orang untuk bekerja dalam organisasi dengan karyawan dan populasi klien dari beberapa budaya. Ini menggambarkan perilaku organisasi dalam negara dan budaya; membandingkan perilaku organisasi lintas negara dan budaya; dan, mungkin yang paling penting, berusaha untuk memahami dan meningkatkan interaksi rekan kerja, klien, pemasok, dan mitra aliansi dari berbagai negara dan budaya (Barmeyer, Bausch and Moncayo, 2019)

Adler (2002), memberikan definisi tentang apa itu manajemen lintas budaya yakni menjelaskan tentang perilaku orang-orang dalam organisasi di seluruh dunia dan menunjukkan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi dengan perbedaan budaya. Manajemen lintas budaya menggambarkan perilaku organisasi di dalam negara dan budaya; membandingkan perilaku organisasi lintas negara dan budaya; dan berusaha untuk memahami dan meningkatkan interaksi dengan rekan kerja, manajer, eksekutif, klien, pemasok, dan mitra aliansi dari negara dan budaya di seluruh dunia.

Lintas budaya terjadi ketika manusia dengan budayanya berhubungan dengan manusia lain yang berasal dari budaya berbeda, berinteraksi dan bahkan saling memengaruhi. Lintas budaya adalah istilah yang sering digunakan untuk menjabarkan situasi ketika sebuah budaya berinteraksi dengan budaya lain dan keduanya saling memberikan pengaruh dan dampak baik positif maupun negatif, seperti yang terjadi dalam setiap kegiatan wisata, para wisatawan dipastikan melakukan interaksi dan memberikan dampak baik positif maupun negatif kepada masyarakat setempat. Adanya perbedaan budaya karena budaya bersifat dinamis dan selalu berevolusi sehingga perlu beragam pendekatan untuk dapat memahami kebudayaan, antara lain dengan cara asimilasi, integrasi dan pemahaman lintas budaya. Lintas budaya menciptakan nilai untuk menentukan mana yang tepat dan mana yang dapat diterima oleh budaya lain. Lintas budaya menjadikan manusia dapat berkomunikasi dengan baik pada akhirnya, lintas budaya dapat mempererat ikatan manusia lain serta memberikan keunikan pada diri manusia dan masyarakat. Dengan berbagai pengalaman dan pengetahuan, saling memahami dan melengkapi melalui komunikasi lintas budaya akan tercipta perdamaian dan harmonisasi kehidupan (Kusherdiana, 2013).

Tugas inti dari manajemen lintas budaya adalah memfasilitasi dan mengarahkan tindakan sinergis serta pembelajaran pada setiap organisasi

bahwa pengetahuan, nilai, dan pengalaman ditransfer ke dalam domain implementasi multikultural (Holden, 2002).

1.2 Memahami Budaya dan Manajemen

Pemahaman dari perspektif bahasa, kata budaya atau kebudayaan berasal dari Bahasa Sanskerta yaitu buddhayah, yang merupakan bentuk jamak dari buddhi (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam Bahasa Inggris, kebudayaan disebut culture, yang berasal dari kata Latin Colere, yaitu mengolah atau mengerjakan, bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata culture dalam Bahasa Inggris diterjemahkan dalam Bahasa Indonesia sebagai "kultur" (<http://id.wikipedia.org/wiki/Kebudayaan>). Pemahaman mengenai budaya, ada beberapa pendapat para ahli yang dikumpulkan dari literature, yaitu: (Koentjaraningrat, 1998), budaya adalah keseluruhan sistem gagasan tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan cara belajar. Budaya atau kebudayaan seperti sebuah piramida berlapis tiga. Lapisan di atas adalah hal-hal yang dapat dilihat kasat mata seperti bentuk bangunan, pakaian, tarian, music, teknologi, dan barang-barang lain. Lapisan tengah adalah perilaku, gerak-gerik dan adat istiadat yang sering kali dapat juga dilihat. Lapisan bawah adalah kepercayaan-kepercayaan, asumsi, dan nilai-nilai yang mendasari lapisan di atasnya.

Menurut Tremlett, Harvey and Sutherland, (2017), pendapatnya tentang budaya: "Culture or civilization, take in its wide technographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as a member of society". Yang diartikan bahwa budaya atau peradaban mempunyai pengertian teknografis yang luas, adalah merupakan suatu keseluruhan yang kompleks mencakup pengetahuan, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan segala kemampuan dan kebiasaan yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat.

Sedangkan menurut Hofstede, (1986), menyatakan bahwa budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya, terdapat 5 (lima) dimensi budaya yaitu:

1. Individualisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin lebih leluasa dalam masyarakat di mana individu dianjurkan untuk menjaga diri mereka sendiri dan keluarga terdekatnya.
2. Kolektivisme, kecenderungan akan kerangka sosial yang terjalin ketat di mana individu dapat mengharapkan kerabat, suku, atau kelompok lainnya untuk melindungi mereka sebagai ganti atas loyalitas mutlak. Isu utama dalam dimensi ini adalah derajat saling ketergantungan suatu masyarakat diantara anggota-anggotanya. Hal ini berkaitan dengan konsep diri masyarakat: "saya" atau "kami".
3. Jarak kekuasaan, merupakan suatu ukuran di mana anggota dari suatu masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam lembaga atau organisasi tidak didistribusikan secara merata. Hal ini memengaruhi perilaku anggota masyarakat yang kurang berkuasa dan yang berkuasa. Orang-orang dalam masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan besar menerima tatanan hirarkis di mana setiap orang mempunyai suatu tempat yang tidak lagi memerlukan justifikasi. Orang-orang dalam masyarakat yang berjarak kekuasaan kecil menginginkan persamaan kekuasaan dan menuntut justifikasi atas perbedaan kekuasaan. Isu utama atas dimensi ini adalah bagaimana suatu masyarakat menangani perbedaan diantara penduduk ketika hal tersebut terjadi. Hal ini mempunyai konsekuensi jelas terhadap cara orang-orang membangun lembaga dan organisasi mereka.
4. Penghindaran ketidakpastian, merupakan tingkatan di mana anggota masyarakat merasa tak nyaman dengan ketidakpastian dan ambiguitas. Perasaan ini mengarahkan mereka untuk mempercayai kepastian yang menjanjikan dan untuk memelihara lembaga-lembaga yang melindungi penyesuaian. Masyarakat yang memiliki penghindaran ketidakpastian yang kuat menjaga kepercayaan dan perilaku yang ketat dan tidak toleran terhadap orang dan ide yang menyimpang. Masyarakat yang mempunyai penghindaran ketidakpastian yang lemah menjaga suasana yang lebih santai di mana praktek dianggap lebih dari prinsip dan penyimpangan lebih dapat ditoleransi. Isu utama dalam dimensi ini adalah bagaimana

suatu masyarakat bereaksi atas fakta yang datang hanya sekali dan masa depan yang tidak diketahui. Apakah ia mencoba mengendalikan masa depan atau membiarkannya berlalu. Seperti halnya jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian memiliki konsekuensi akan cara orang-orang mengembangkan lembaga dan organisasi mereka.

5. Maskulinitas, kecenderungan dalam masyarakat akan prestasi, kepahlawanan, ketegasan, dan keberhasilan material. Lawannya, feminitas berarti kecenderungan akan hubungan, kesederhanaan, perhatian pada yang lemah, dan kualitas hidup. Isu utama pada dimensi ini adalah cara masyarakat mengalokasikan peran sosial atas perbedaan jenis kelamin.

Menurut (Fleury, 2002), masyarakat adalah sekelompok individu yang terorganisir yang berbagi hubungan fungsional. Kompleksitas masyarakat masa kini meningkatkan peran individu pada saat yang sama, dan mendiversifikasi peran ini yang ditentukan oleh budaya. Setiap masyarakat mendefinisikan norma-normanya sendiri dan cara-cara yang mereka realisasikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kebudayaan adalah suatu struktur yang memberi bentuk perilaku dan memperbaiki kerangka pertukaran antara orang-orang yang ada pada lingkungan tersebut. Fungsi kebudayaan adalah integrasi, adaptasi, komunikasi dan ekspresi dengan karakteristik budaya tertentu. Kelompok-kelompok ini menggunakan masyarakat sebagai kerangka acuan mereka, dan berbagi kebangsaan, bahasa dan institusi mereka, yang digambarkan oleh karakteristik sosio-ekonomi, sejarah atau geografis mereka.

Dasar dari semua budaya yang disebutkan adalah budaya individu, di mana individu-individu pada akhirnya membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai yang mereka wujudkan sebagai anggota suatu organisasi terbentuk sebagian melalui lingkungan keluarga, sosial, sebagian melalui budaya profesional, organisasi dan perusahaan. Manajemen akan melihat dari keragaman orang dalam suatu organisasi dan akan mengelola perbedaan budaya mereka.

Melalui manajemen perubahan budaya yang paling mendasar, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif. Oleh karenanya manajemen budaya organisasi terdiri dari kegiatan mengidentifikasi nilai dan norma pembentuk budaya organisasi, menilai keefektifannya mencapai tujuan organisasi, dan melakukan perubahan nilai-nilai yang

dianggap sudah kurang efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi dapat menggunakan Paradigma Jejaring Budaya untuk memanage budaya dalam organisasinya. Manajemen budaya adalah proses evaluasi budaya dalam organisasi, yaitu mengidentifikasi budaya organisasi saat ini, budaya yang diperlukan oleh organisasi, dan mengidentifikasi kesenjangan antara budaya saat ini dan budaya yang diperlukan oleh organisasi. Terakhir adalah mengidentifikasi perubahan untuk mencapai budaya yang diinginkan organisasi (Mirjana, Dušan and Dejan, 2015).

Berikut adalah langkah-langkah manajemen lintas budaya dalam organisasi

1. Planning

Tahap awal yang harus dilakukan adalah merencanakan suatu program yang ingin dicapai oleh suatu lembaga atau perusahaan. Planning dilakukan untuk mencapai tujuan atau misi yang diinginkan. Membuat sebuah planning sangat dibutuhkan agar dapat dalam prosesnya sesuai yang diinginkan oleh kita. Menurut (Tripathi, Reed and VanLandingham, 2006) Definisi planning adalah: "Planning means that managers think of their actions in advance. Their actions are usually based on some method, plan, or logic, rather than on a hunch." Dari kutipan tersebut dapat diketahui bahwa, seorang manajer dalam merencanakan suatu program didasarkan pada beberapa metode, rencana, atau logika, bukan pada dugaan. Jadi, dalam melakukan Planning tidak dilakukan dengan asal-asalan namun, ada landasan yang mendasari planning tersebut. Sebelum melakukan Planning perlu adanya riset lebih lanjut dan mempertimbangkan risiko yang akan ditimbulkan dari Planning tersebut.

2. Organizing

Tahap kedua merupakan pengorganisasian. Pada tahap ini seorang manajer lebih banyak berperan karena pada tahap ini dibutuhkan sosok manajer sebagai seorang leader yang mengorganisir anak buahnya. Menurut (Tripathi, Reed and VanLandingham, 2006) Definisi organizing adalah: "Organizing means that managers coordinate the human and material resources of the organisation." Dari kutipan tersebut dapat diketahui bahwa, seorang manager

bertugas untuk mengkoordinasi Sumber Daya Manusia (SDM) dan menyesuaikannya dengan material yang tersedia. Jadi, dalam melakukan organizing perlu adanya pembagian tugas kepada SDM yang ada dan menyesuaikannya dengan material yang tersedia. Hal tersebut perlu dilakukan agar ketercapaian planning dapat efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan.

3. Actuating

Tahap ketiga merupakan aplikasi atau pelaksanaan dari berbagai planning yang sudah di organizing. Pada tahap ini tiap individu melaksanakan tugas sesuai dengan posisinya. Tanggung jawab dari setiap individu diperlukan dalam tahap ini. Menurut (Tripathi, Reed and VanLandingham, 2006) Definisi actuating adalah: “Actuating means that managers motivate and direct subordinates.” Dari kutipan tersebut dapat diketahui bahwa, seorang manajer perlu memotivasi anak buah (staff) yang sedang bekerja sesuai dengan posisinya. Hal tersebut perlu dilakukan agar anak buah merasa diperhatikan sehingga setiap anak buah dapat bekerja maksimal. Jika pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan maksimal maka, planning yang dibuat dapat mendekati keberhasilan.

4. Controlling

Menurut (Tripathi, Reed and VanLandingham, 2006) Definisi controlling adalah: “Controlling means that managers attempt to ensure that there is no deviation from the norm and plan.” Dari kutipan tersebut dapat diketahui bahwa, Control disini dimaksudkan untuk membandingkan rencana (plan) dengan hasil (result). Hal tersebut dimaksudkan agar hasil yang diperoleh tidak jauh menyimpang dari apa yang telah direncanakan. Jika rencana yang diperoleh sudah sesuai atau tidak terdapat penyimpangan maka, siklus dapat dilanjutkan dengan membentuk planning yang baru. Apabila rencana (plan) tidak sesuai dengan hasil atau dapat dikatakan terjadi penyimpangan maka, pada tahap inilah dilakukan sebuah control untuk mengevaluasi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Control disini diharapkan pula dapat dipakai sebagai bahan

pertimbangan dalam menentukan Planning-planning berikutnya. Agar kesalahan atau penyimpangan yang sama tidak sampai terjadi dua kali.

1.3 Nilai Lintas Budaya Pada Manajemen

Manajemen perencanaan pembangunan daerah bukanlah perencanaan Sejumlah nilai budaya telah muncul ketika dimensi budaya sedang dibicarakan dan didiskusikan. Karena terminologi yang digunakan sering bervariasi, dalam buku ini konsep nilai yang disajikan sejauh ini untuk menyusun daftar orientasi nilai budaya yang memiliki pengaruh cukup besar pada cara manajer melakukan kegiatan. Orientasi nilai yang didukung oleh ide tentang waktu, ruang dan komunikasi memiliki bukti yang sangat relevan dengan kegiatan manajemen (Browaeyns and Price, 2008).

Mendefinisikan konsep budaya perusahaan dan memperlihatkannya bagaimana hal ini memengaruhi organisasi (baik positif maupun negatif) telah diuraikan secara singkat di atas. Perusahaan-perusahaan yang telah sukses menetapkan dan mendorong positive culture juga telah dijelaskan. Penulis menyimpulkan bahwa budaya yang efektif haruslah sesuai dengan nilai-nilai pegawai dan konsisten dengan lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi. Sementara ini merupakan jalan terbaik untuk menetapkan positive culture, dengan mana pegawai dapat mengidentifikasi selama masa pertumbuhan organisasi. Hal ini memungkinkan untuk merubah budaya yang ada di organisasi. Perubahan semacam itu mungkin paling bagus apabila dikerjakan dengan *modeling desired behavior* di semua level manajemen dan dengan merencanakan peristiwa/kejadian yang menguatkan interaksi secara periodik di antara pegawai *cross-functional* (Sadri and Lees, 2001). Mengkategorisasikan budaya organisasi menjadi 3 macam: culture of comfort (manajer merupakan orangtua wali bagi pekerja yang berlaku sebagai anak). *Culture of complacency* (pekerja sebagai anak yang memanipulasi manajer sebagai orang tuanya sampai akhir hidupnya. Di sini pekerja dapat bertindak sesuai keinginannya). Sementara di dalam culture of contribution, manajer dan pegawai merupakan partner kolaboratif yang berlaku sebagai seorang manusia dewasa yang matang (Fisher Jr, 2000).

Menggambarkan pokok-pokok pandangan bahwa terdapat tiga prasyarat fundamental yang perlu diperhatikan untuk menghasilkan manajemen berkualitas yaitu *commitment*, *culture*, dan *cost* (Laszlo, 1999).

1. Commitment secara khusus terdapat pengakuan oleh manajemen bahwa prinsip utama untuk melaksanakan perubahan adalah menyediakan “produk” dan “jasa” yang memenuhi ekspektasi pelanggan (internal dan eksternal). Keuntungan bagi organisasi adalah menghasilkan perbaikan, meningkatkan respon penerimaan, dan pada akhirnya meningkatkan profit. Ada tiga 3 komitmen yang perlu diperhatikan:
 - a. Komitmen dari top manajemen, diyakini sebagai faktor utama bagi keberhasilan implementasi program perubahan yang ada di dalam organisasi. Sudah merupakan tanggung jawab manajemen untuk menetapkan strategi melalui tujuan organisasi sekaligus memikirkan cara untuk meraihnya. Seberapa sulitnya lingkungan bisnis yang dihadapi, asalkan manajemen mengikutsertakan semua pihak untuk memikirkan jalan hidupnya organisasi, serta menunjukkan perilaku yang mendukung program perubahan bukan hal yang mustahil organisasi akan tetap mempunyai keunggulan kompetitif.
 - b. Komitmen dari sumber daya organisasi, kekompleksan dan skop yang begitu luas untuk diraih, maka keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi perlu pengalokasian supaya memungkinkan semua pihak dan sektor menerimanya sehingga mereka bisa berpartisipasi. Prioritas utama adalah menyediakan pelatihan (training) bagi manajemen dan personel staf yang akan menjadi aktor utama bagi kesuksesan organisasi, dan waktu untuk memonitor serta menjamin kepastian inisiatif perbaikan.
 - c. Komitmen manajemen waktu. Kesuksesan implementasi juga memerlukan pencocokan, pengujian, dan pertimbangan. Aturan/pengajaran program mengandung guidelines untuk operasional manajemen sehingga bisa diaplikasikan dengan permasalahan dan konteks yang tepat, menyediakan perbaikan

peningkatan terhadap proses internal dan interaksi yang berorientasi kepada produk dan jasa. Pelatihan dan investasi waktu untuk mengimplementasikan program adalah pendekatan yang menyediakan payback bagi perbaikan efisiensi yang sejalan dengan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan. Pemikiran yang baik sekali dan metode kualitas kerja yang tinggi merupakan kombinasi untuk tujuan jangka panjang. Keseluruhan perbaikan ini akan memungkinkan organisasi secara keseluruhan akan menjadi lebih dinamis dan responsif, yang pada akhirnya semakin kompetitif.

2. Culture, untuk menjamin sukses, prinsip dasarnya adalah manajemen harus mempunyai sifat permeable di keseluruhan organisasi. Kerjasama, teamwork dan partnering merupakan contoh yang menguatkan sinergisme di antara semua fungsi. Pendekatan yang bersifat faktual dalam pembuatan keputusan, menghormati semua individu, mendorong inovasi, dan penekanan pada perbaikan bukannya fokus pada penyalahan untuk kesalahan yang dibuat, merupakan tanda-tanda dari learning organization.
3. Cost, kondisi-kondisi perekonomian yang sedang dihadapi juga perlu bagi perusahaan untuk mereview dan mengontrol dengan ketat biaya biaya dan pengeluaran; pada saat krisis, manajemen seringkali menempatkan kualitas ke bagian belakang dan lebih menekankan pada keterbatasan finansial. Ironisnya, itu semua sebenarnya merupakan suatu kesempatan terbesar untuk meminimalkan kerugian operasional dengan cara bijaksana. Misalnya manajemen menanamkan sikap value-added approach kepada pegawai dan membiarkan mereka sendiri untuk memikirkan cara kerjanya selama ini serta untuk mengevaluasi keuntungan apa yang telah mereka berikan kepada para pelanggan.

Manajemen lintas budaya mengacu pada pengelolaan orang, benda, dan peristiwa yang melibatkan latar belakang budaya yang berbeda. Dengan mengadopsi pendekatan manajemen inklusif terhadap budaya anak perusahaan dari ras yang berbeda, jenis budaya yang berbeda dan tahap perkembangan

budaya yang berbeda dalam operasi transnasional. Manajemen lintas budaya berfokus pada manajemen yang efektif dari budaya yang berbeda dalam operasi global perusahaan yang merupakan konsep tingkat organisasi. Dari sudut pandang kecil, "manajemen lintas budaya" mencoba memecahkan komunikasi dan kerjasama antara anggota dari latar belakang budaya yang berbeda dalam kelompok kerja yang sama, dan pijakannya adalah efektivitas tim lintas budaya (Chen and Wang, 2019).

Resource Based Theory of Diversity Management membahas tentang manajemen keberagaman, sebuah teori yang dikemukakan oleh Edith Tilton Penrose (1959) pada buku *Theory of the Firm of the Firm*, buku ini menjadi salah satu buku yang memiliki pengaruh pada paruh kedua abad kedua puluh dan berfungsi sebagai mediator bagi bidang ekonomi dan manajemen (Kor and Mahoney, 2000). Teori ini memiliki pandangan bahwa sebuah perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan hal ini merupakan heterogenitas sumber daya sebagai karakter unik pada setiap perusahaan. Aset perusahaan dalam hal ini sumber daya manusia dipandang sebagai fokus khusus, karena SDM merupakan fungsi vital untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkesinambungan untuk organisasi. Fokus utama dari *Resource Based Theory of Diversity Management* adalah bagaimana keanekaragaman yang terdapat pada sebuah organisasi akan berdampak pada sumber daya organisasi itu sendiri. Dari sudut pandang bisnis, organisasi dengan nilai keberagaman yang tinggi mendapatkan keuntungan yang lebih jika disandingkan dengan organisasi yang bersifat homogen. Keragaman rasial yang terdapat dalam sebuah organisasi akan mampu meningkatkan kinerja keuangan pada saat strategi pertumbuhan maupun inovasi diaplikasikan (Konrad et al., 2011). Program khusus perlu dikembangkan untuk manajemen keanekaragaman pada organisasi, kebijakan maupun praktik yang ditumbuhkan dan diaplikasikan organisasi dalam pengelolaan tenaga kerja yang beragam dilaksanakan secara efektif dan untuk mempromosikan kesetaraan dalam organisasi.

Bab 2

Pengkondisian Budaya

2.1 Pendahuluan

Telah banyak para ahli menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Abdillah et al., 2021; Mardia et al., 2021; Tanjung et al., 2021). Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Banjarnahor et al., 2021; Halim et al., 2021; Kurniullah et al., 2021; Sahir et al., 2021). Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing), untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Sudarso, Kurniullah, et al., 2020; Hasibuan et al., 2021; Kato et al., 2021; Revida et al., 2021).

Selanjutnya pengertian manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumber daya manusia (human resource capital),

modal (financial capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Kuswandi et al., 2021; Purba et al., 2021; Sudarmanto et al., 2021).

Terdapatnya kebutuhan negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap rakyat, yakni mengatur persoalan hidup rakyat dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal ini tidak berarti bahwa manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Amerika dan Eropa. Kelahiran dan perkembangan manajemen bisa dikembalikan pada awal proses penciptaan alam ini. Jika kita menilik peradaban Mesir Klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan sphinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill, dan kompetensi. Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya (Julyanthry et al., 2020; Parinduri et al., 2020; Negara et al., 2021; Sisca et al., 2021).

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan di dalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori (Ferinia et al., 2020; Sudarmanto et al., 2020; Abdillah et al., 2021; Banjarnahor et al., 2021; Sulasih et al., 2021).

Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Sudarso, Purba, et al., 2020; Arief et al., 2021; Basmar, Purba, Damanik, et al., 2021; Basmar, Purba, Nugraha, et al., 2021; Sahir et al., 2021; Sudarso et al., 2021).

Latar belakang tenaga kerja asing yang lebih sering disebut dengan ekspatriat mulai menunjukkan pertumbuhan yang pesat sejak tahun 1970an. Permasalahan yang sering mencuat ke permukaan adalah munculnya tekanan-tekanan dalam diri para ekspatriat akibat dari adanya gegar budaya. Relokasi yang bersifat

lintas budaya sering menimbulkan shock bagi mereka dan berdampak buruk terhadap berlangsungnya kerja.

Bab ini berisi tentang bagaimana para ahli menciptakan berbagai model teori sebagai solusi permasalahan di atas. Adakah langkah-langkah yang mereka buat sangat efektif dalam mengatasi tekanan terhadap ekspatriat. Teori-teori tersebut akan dibandingkan dengan realita secara empirik yang terjadi di lapangan. Sehingga didapatlah solusi yang benar-benar tepat untuk mengatasi gegar budaya yang dialami ekspatriat akibat dari relokasi kerja lintas budaya .

2.2 Definisi Budaya

Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi budaya secara lebih rinci. Definisi-definisi ini terentang dari pandangan bahwa budaya adalah fenomena yang luas (all-inclusive phenomenon), sampai yang paling sempit (misalnya cara hidup manusia). Salah satu definisi yang inklusif di antaranya adalah definisi klasik yang dikemukakan oleh Sir Edward Burnett Tylor (1874) yang mengartikan budaya sebagai "keseluruhan kompleks yang meliputi pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan serta kebiasaan lainnya yang diperoleh manusia sebagai anggota masyarakat". Kalau kita perhatikan, maka definisi ini lebih menekankan sifat inklusif dari budaya (banyak variabel dimasukkan) (Koentjaraningrat, 2009; Siregar and Perdhana, 2018).

Definisi-definisi dimaksud memandang budaya sebagai berikut.

1. Lingkungan manusia. Budaya telah diciptakan oleh manusia dan merupakan bagian dari lingkungan buatan manusia yang menyatukan kelompok manusia.
2. Warisan sosial dan tradisi. Budaya mengacu pada sejarah suatu bangsa, wilayah, atau sekelompok orang, dan tradisi, adat istiadat, seni kerajinan, arsitektur, musik, dan lukisan.
3. Cara hidup. Budaya adalah cara hidup sekelompok orang atau seluruh masyarakat yang menunjukkan bagaimana hidup dan kriteria apa yang digunakan untuk memutuskan apa yang harus dilakukan dalam hidup dan bagaimana melakukan sesuatu.

4. Perilaku. Budaya adalah tentang perilaku manusia. Budaya memengaruhi perilaku manusia dan menunjukkan bagaimana orang harus berperilaku. Budaya menentukan pola perilaku yang dikaitkan dengan kelompok orang tertentu, dan kondisi serta suasana di mana berbagai perilaku terjadi. Budaya juga membantu menafsirkan, memahami, dan memprediksi perilaku orang lain. Perilaku orang tergantung pada budaya di mana mereka dibesarkan. Budaya adalah fondasi dari perilaku manusia.
5. Aturan kehidupan sosial. Kebudayaan merupakan seperangkat aturan yang memberi arahan tentang bagaimana manusia harus berperilaku dalam kehidupan mereka. Aturan-aturan ini juga memungkinkan untuk pemahaman yang lebih baik tentang perilaku orang lain, dan memprediksi mengapa dan bagaimana orang lain akan berperilaku. Aturan-aturan ini harus diikuti untuk menjaga keharmonisan dan ketertiban dalam masyarakat.
6. Berpakaian dan penampilan. Budaya mengarahkan bagaimana orang harus berpakaian. Budaya menentukan pakaian apa yang sesuai untuk dipakai pada pertemuan bisnis, santai, atau di rumah. Agar seseorang dapat diterima secara sosial, maka ia harus berpakaian sesuai dengan kondisi yang ada. Kebiasaan dan tradisi budaya menentukan dress code, warna, perhiasan yang akan dipakai, dan riasan yang akan digunakan.
7. Makanan dan tata cara makan. Budaya menentukan bagaimana makanan disiapkan, dimasak, disajikan, dan dikonsumsi. Sebagai contoh, di beberapa budaya orang makan daging sapi (misalnya, Amerika Serikat), sementara di budaya lainnya (misalnya, India) daging sapi tidak boleh dimakan. Di beberapa budaya orang menggunakan garpu dan pisau untuk makan (misalnya, orang Eropa), sementara di budaya lainnya, orang menggunakan sumpit (misalnya, Cina), atau tangan mereka (misalnya, orang Indonesia).
8. Perasaan diri. Budaya memberikan rasa identitas dan harga diri. Budaya memberikan makna dan arah, dan menunjukkan dari mana mereka berasal.

9. Hubungan. Budaya memengaruhi hubungan pribadi, bisnis, perusahaan, dan pemerintahan. Budaya memberi petunjuk bagaimana orang harus berperilaku dalam suatu kelompok, berhubungan satu sama lain, dan memperlakukan orang lain, misalnya kepada teman, orang tua, guru, kelompok minoritas, dan kelompok berkebutuhan khusus. Sebagai contoh, di beberapa budaya, orang tua dihormati dan dihargai, sehingga disediakan sebuah kamar yang terbaik di rumah (misalnya, Indonesia). Pada budaya lain, adalah lumrah jika orang tua ditempatkan di panti jompo (misalnya, Amerika Serikat). Budaya memengaruhi sikap terhadap perbedaan jenis kelamin, peran dan tanggung jawab berdasarkan jenis kelamin, pernikahan, hubungan sosial, dan pekerjaan. Konsep budaya dapat menjelaskan berbagai sistem masyarakat, seperti sistem sosial, politik, ekonomi, keuangan, pendidikan, kekerabatan, agama, kesehatan, dan rekreasi.
10. Nilai dan norma. Budaya menunjukkan nilai apa yang merupakan nilai penting dan kurang penting. Dalam beberapa budaya, individu lebih mementingkan pekerjaan, prestasi pribadi, dan hal-hal yang berkaitan dengan materi (misalnya, Amerika Serikat), sedangkan pada budaya lain, orang diharapkan untuk mau berbagi, patuh, dan memperhatikan orang lain (misalnya, Asia). Budaya membantu untuk menegaskan kembali nilai-nilai, mengatasi kesulitan, dan menemukan pemecahan masalah. Budaya mencakup sistem nilai, dan nilai menciptakan budaya.
11. Keyakinan dan sikap. Budaya mendefinisikan keyakinan, pandangan, pendapat, persepsi, sikap terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain, dan terhadap dunia. Budaya menentukan praktik-praktik keagamaan, kepercayaan terhadap kehidupan dan kematian, dan perbedaan antara yang baik dan yang buruk.
12. Cara berpikir dan melakukan sesuatu. Budaya adalah cara berpikir, merasa, dan melakukan sesuatu yang diterima secara sosial. Budaya adalah sarana bagi manusia untuk mengkomunikasikan pikiran dan nilai-nilai mereka serta memenuhi kebutuhan mereka.

13. Kebiasaan kerja dan rekreasi. Budaya menentukan sikap terhadap pekerjaan, kebiasaan dan praktik kerja, pencapaian, penilaian, promosi, insentif, tanggung jawab, etika kerja, kelayakan aktivitas, kesetiaan kepada majikan, komitmen terhadap kualitas kerja dan layanan, serta cara membuat keputusan. Di beberapa budaya orang "hidup untuk bekerja" (misalnya, Amerika Serikat), sementara pada budaya lainnya, orang "bekerja untuk hidup" (misalnya, Australia, dan Prancis). Budaya juga menentukan sikap terhadap waktu luang, kebiasaan bepergian, frekuensi dan musim perjalanan, akomodasi yang disukai, sumber informasi yang digunakan, pola pengeluaran, lama menginap, dan pemilihan destinasi. Misalnya, turis dari Amerika Serikat dan Eropa lebih suka bepergian sendiri, sedangkan turis dari Asia lebih suka bepergian secara berkelompok.
14. Waktu. Budaya menentukan sikap terhadap waktu. Di beberapa budaya orang sangat memperhatikan ketepatan waktu (misalnya, Jerman). Sementara di budaya yang lain, orang tidak peduli dengan waktu, mereka mengatur hidup mereka berdasarkan terbit dan terbenamnya matahari, berdasarkan pada musim dingin, musim semi, musim panas, atau musim gugur. Misalnya, orang India atau orang Amerika Latin, menerima dan memaklumi jika orang lain terlambat untuk memenuhi janji atau tidak mengikuti jadwal waktu yang telah ditetapkan.
15. Pengetahuan kognitif. Budaya adalah sistem pengetahuan kognitif, klasifikasi, dan kategori yang ada dalam pikiran manusia dan dibentuk oleh otak manusia. Budaya sering digambarkan sebagai "pemrograman kolektif pikiran, yang membedakan anggota satu kelompok dengan kelompok lainnya. Sebagai contoh, aturan untuk perilaku manusia ditentukan oleh pikiran yang telah terpola secara budaya (Hofstede, 2011).
16. Proses mental dan pembelajaran. Budaya adalah tentang bagaimana orang mengatur dan memproses informasi, bagaimana mereka belajar dan beradaptasi dengan lingkungan sekitarnya, dan bagaimana mereka menderita akibat tidak belajar informasi tertentu atau tidak beradaptasi

dengan keadaan baru. Sebagai contoh, beberapa budaya menyukai keterusterangan, logika, kognisi, dan keterampilan intelektual (misalnya, Jerman), yang lain menekankan logika sirkuler, konseptualisasi, berpikir abstrak, dan komunikasi emosional (misalnya, Jepang).

17. Informasi dan komunikasi. Budaya adalah informasi, dan informasi adalah komunikasi. Dengan demikian, budaya adalah sistem komunikasi yang menggunakan isyarat verbal dan non-verbal yang membedakan satu kelompok dengan kelompok yang lain. Bahasa adalah panduan untuk komunikasi dan budaya. Bahasa membantu mentransmisikan nilai-nilai, keyakinan, persepsi, dan norma manusia. Bahasa memfasilitasi pengembangan sikap dan persepsi terhadap dunia. Perbedaan bahasa dan isyarat verbal menimbulkan cara yang berbeda dalam mengekspresikan keyakinan, nilai, dan persepsi. Isyarat non-verbal, seperti gerak tubuh atau bahasa tubuh, juga berbeda secara budaya. Sebagai contoh, di beberapa budaya, melakukan interupsi ketika melakukan diskusi adalah hal yang lumrah (misalnya, Brasil), tetapi pada budaya yang lain, dianggap kasar (misalnya, Jepang). Jadi, budaya yang berbeda memiliki sistem komunikasi yang berbeda. Di beberapa masyarakat orang berbicara beberapa bahasa utama (misalnya, di Swiss orang berbicara bahasa Jerman, Italia, dan Prancis). Dalam satu kelompok bahasa mungkin ada berbagai dialek, bahasa gaul, jargon, atau aksen. Orang-orang yang berbicara dalam bahasa yang sama dengan aksen atau jargon yang sama membedakan mereka dari orang lain.
18. Simbol dan makna. Budaya adalah sistem simbol, makna, gagasan, dan emosi yang memengaruhi pengalaman seseorang. Anggota dari budaya yang sama bergantung pada simbol yang sama (misalnya, huruf, tanda) untuk membingkai pikiran, ekspresi, dan emosi mereka (misalnya, sukacita, kesedihan). Simbol membantu orang berkomunikasi, mengembangkan sikap terhadap kehidupan dan orang lain, dan memahami perilaku yang diterima secara sosial. Simbol membuat budaya menjadi mungkin dan dapat dibaca. Meskipun

makna tidak dapat diamati dan diukur, namun makna dapat membantu untuk memahami perilaku orang lain. Sebagai contoh, dalam beberapa budaya menepuk kepala seorang anak tidak dapat diterima karena kepala dianggap sebagai pusat kekuatan intelektual (misalnya, Malaysia), sementara di budaya lain menepuk kepala dapat diterima. Di Polandia, menepuk kepala seorang anak dianggap sebagai sikap yang peduli dan merupakan gestur protektif.

19. Persepsi. Budaya adalah cara merasakan lingkungan. Budaya adalah "sekumpulan persepsi seseorang tentang diri mereka sendiri dan tentang dunianya..." (Urriola, 1989). Kesamaan dalam persepsi menunjukkan adanya persamaan budaya, berbagi dan pemahaman makna (Samovar, Porter and Jain, 1981).
20. Perbedaan dan persamaan di antara manusia. Budaya adalah tentang perbedaan dan persamaan manusia. Budaya sering diartikan sebagai perbedaan antara kelompok manusia yang melakukan hal-hal berbeda dan merasakan dunia secara berbeda. Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan adanya budaya yang berbeda. Penting untuk memahami bagaimana perbedaan budaya memengaruhi persepsi manusia tentang dunia.

Definisi budaya yang telah dikemukakan tadi mencakup arti yang sangat luas. Definisi lain yang komprehensif namun ringkas dikemukakan oleh Malinowski (1988) dalam (Santoso, Elyadi and Satriany, 2018) yang menyatakan bahwa budaya sebagai "jumlah barang, hak dan kewajiban, ide, keyakinan, kemampuan, serta adat istiadat". Pengertian budaya seperti yang dikemukakan oleh Malinowski ini menunjukkan bahwa budaya merupakan sistem komponen yang berwujud (tangible) dan tidak berwujud (intangible). Komponen budaya yang berwujud mewakili budaya material yang diperlukan untuk mendukung kehidupan manusia, seperti pakaian, peralatan, makanan, bangunan, lukisan, artefak, dan benda-benda lainnya. Unsur-unsur budaya yang tidak berwujud melambangkan budaya non-material berupa nilai, keyakinan, sikap, moralitas, etika, spiritualitas, tradisi, dan adat istiadat. Herbig dan Dunphy (1998) mendefinisikan budaya sebagai pengalaman manusia dan interpretasinya. Mereka menyebut budaya sebagai "aturan eksplisit maupun implisit melalui pengalaman yang ditafsirkan".

Koentjaraningrat (2009) mengartikan kebudayaan sebagai keseluruhan sistem gagasan, tindakan dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar. Definisi tersebut mempunyai makna bahwa hampir semua tindakan manusia adalah “kebudayaan”, karena tindakan-tindakan manusia tersebut diperoleh melalui proses belajar. Bahkan berbagai tindakan yang bersifat naluriah, misalnya makan, juga diubah menjadi tindakan berkebudayaan. Manusia makan pada waktu-waktu tertentu yang dianggap pantas, makan menggunakan alat-alat tertentu, dan tata cara serta sopan santun yang sering kali rumit.

Selanjutnya Koentjaraningrat menjelaskan bahwa kebudayaan itu memiliki tiga wujud, yaitu:

1. Suatu kompleks dari ide-ide, gagasan, nilai-nilai, norma-norma, peraturan, dan sebagainya;
2. Suatu kompleks aktivitas serta tindakan berpola dari manusia dalam masyarakat;
3. Sebagai benda-benda hasil karya manusia.

Wujud pertama adalah wujud ideal dari kebudayaan. Sifatnya abstrak, ada di dalam pikiran masyarakat di mana kebudayaan bersangkutan itu hidup. Ide-ide dan gagasan manusia banyak yang hidup bersama dalam suatu masyarakat, memberi jiwa kepada masyarakat itu. Gagasan-gagasan itu selalu berkaitan menjadi sebuah sistem yang disebut sistem budaya (cultural system). Istilah lain dari wujud ideal ini adalah adat atau adat istiadat. Wujud kedua disebut sistem sosial (social system), berkaitan dengan tindakan berpola dari manusia itu sendiri. Sistem sosial ini terdiri dari aktivitas- aktivitas manusia yang berinteraksi, berhubungan dan bergaul antara satu dengan yang lainnya setiap saat menurut pola-pola tertentu berdasarkan adat tata kelakuan. Wujud ketiga disebut kebudayaan fisik, berupa hasil dari aktivitas, perbuatan, dan karya manusia di masyarakat.

Semua unsur kebudayaan dapat dipandang dari sudut ketiga wujud kebudayaan di atas. Sebagai contoh misalnya Universitas Terbuka. Sebagai sebuah lembaga pendidikan tinggi, Universitas tersebut merupakan suatu unsur dalam rangka kebudayaan Indonesia secara keseluruhan. Oleh karena itu, Universitas merupakan suatu unsur kebudayaan ideal atau wujud kebudayaan yang pertama yang bisa terdiri atas visi dan misi Universitas, peraturan dan tata tertib untuk mahasiswa, dosen/instruktur dan karyawan, pandangan-pandangan, dan

sebagainya. Selain itu Universitas Terbuka juga terdiri dari suatu rangkaian aktivitas dan tindakan, misalnya ada dosen yang sedang membimbing, ada mahasiswa yang sedang mencatat, ada karyawan yang sedang mengetik, dan sebagainya. Yang terakhir Universitas Terbuka dapat dilihat dari wujud yang ketiga sebagai suatu kompleks gedung-gedung, ruang-ruang kuliah, lab, perpustakaan, sekumpulan buku, dan alat-alat lainnya.

Definisi selanjutnya dikemukakan oleh Hofstede (2011), yang mengemukakan bahwa *culture is a phenomenon collectively generated by people who share the same social environment and are mentally programmed in a way that distinguishes them from other social groups*. Definisi budaya atau kebudayaan yang dikemukakan oleh Hofstede tersebut memiliki makna adanya suatu gejala, perwujudan atau *phenomenon* yang diprogramkan secara kolektif'. Dengan kata lain terdapat suatu proses yang mengikat semua manusia setelah ia lahir. Sebagai contoh, bayi yang baru saja dilahirkan dari ibu yang berkebangsaan Jepang akan menidurkan bayi di sampingnya. Sedangkan bayi yang baru saja dilahirkan dari ibu yang berkebangsaan Amerika akan menidurkan bayi yang dilahirkannya di ruang yang terpisah dengannya. Dari perlakuan yang berbeda ini saja akan menghasilkan perilaku kemandirian yang berbeda dari kedua bayi tersebut. Demikian pula dalam kehidupan selanjutnya dari kedua bayi tersebut akan memperoleh perlakuan yang berbeda dari lingkungannya. Di sini budaya diinternalisasi oleh individu-individu sehingga akan terbentuk suatu kelompok sosial yang berbeda dengan kelompok sosial yang lainnya.

2.3 Pengkondisian Budaya

Salah satu penelitian yang utama terhadap etika bisnis internasional adalah menggunakan pendekatan secara normatif. Teori yang dikemukakan oleh Donaldson dan Dunfee (1999) mengembangkan dan menerapkan *Integrative Social Contracts Theory* (ISCT) untuk mengatasi dua atau lebih konflik tertentu yang terjadi dalam norma-norma etika. ISCT didasarkan pada konsep hipernorma dan *moral free space*. Hipernorma merupakan prinsip-prinsip dasar yang universal yang berfungsi sebagai norma tingkat tinggi untuk mengatur dan menilai norma-norma yang tingkatannya lebih rendah. *Moral free space* memiliki pengertian: kebebasan individu untuk membentuk atau ikut bergabung dalam komunitas dan bertindak secara bersama-sama untuk menetapkan peraturan moral yang dapat diterapkan kepada anggota-anggota komunitas.

Hubungan antara hipernorma dengan moral *free space* adalah hipernorma berfungsi sebagai kunci pembatas bagi moral *free space*. Contoh pelanggaran terhadap hipernorma adalah penyuaipan yang terjadi dalam suatu organisasi. Donaldson juga mengembangkan sebuah metode yang dinamakan “algoritma etika” untuk menetapkan keputusan-keputusan PMN yang ada di *host country* (beretika atau tidakkah keputusannya). Donaldson menetapkan dua jenis peraturan dasar untuk menjelaskan permasalahan terkait dengan perizinan bagi PMN di *host country* (Donaldson and Dunfee, 2002).

Peraturan yang pertama adalah perizinan ditentukan berdasarkan pada kondisi perekonomian Negara yang melakukan kerjasama. Ilustrasi dari peraturan pertama ini adalah terkadang barang ekspor suatu Negara mendapat larangan untuk diekspor di beberapa Negara maju. Akan tetapi, barang ekspor yang dilarang tersebut kemungkinan akan diterima dengan baik oleh Negara yang kondisi ekonominya lebih rendah dan kurang berkembang daripada Negara pengekspor.

Peraturan kedua yang diungkapkan oleh Donaldson adalah konflik etika yang tidak lagi didasarkan pada kondisi perekonomian suatu Negara. Perizinan oleh *host country* kali ini ditetapkan atas dasar tingkat kebutuhan dan urgensi bagi PMN untuk menerapkan keputusannya dan keputusan tersebut dinilai bermanfaat bagi *host country*. Perizinan seperti ini baru dapat diusahakan jika dianggap tidak memberikan pelanggaran terhadap hak-hak internasional. Contoh kasusnya, perusahaan pengeboran minyak multinasional milik AS yang berada di Saudi Arabia di mana perusahaan tersebut menggunakan tenaga kerja wanita. Saudi Arabia memberikan perizinan terhadap PMN AS untuk tidak hanya mempekerjakan pria dikarenakan Amerika Serikat menganut norma barat di mana tidak ada perbedaan antara pria dan wanita. Alasan lainnya, ketetapan oleh PMN AS dianggap tidak menimbulkan kerugian terhadap ketenagakerjaan di Saudi Arabia. Hal yang sama juga dikemukakan oleh DeGeorge mengenai kewajiban PMN untuk ikut serta dalam menjaga etika yang ada di Negara tujuannya.

Menurut DeGeorge, terdapat 3 jenis konflik etika yaitu: (1) tekanan-tekanan terhadap individu yang berdampak pada pelanggaran norma personal, (2) norma kebudayaan yang ada tidak konsisten, dan (3) Negara tamu dan Negara asal yang memiliki perbedaan kepentingan dan hasil. DeGeorge juga menyatakan bahwa “PMN tidak seharusnya menyebabkan kerugian yang disengaja dan ditujukan secara langsung bagi *host country*” dan “PMN seharusnya lebih banyak menghasilkan kebaikan bagi *host country* ketimbang dampak buruk

yang mereka timbulkan”. Etika Bisnis Lintas Budaya Tanggapan dari Organisasi Internasional Dalam menanggapi isu mengenai etika bisnis lintas budaya, lahir beberapa prinsip mengenai etika bisnis dalam beberapa konferensi antar negara (Donaldson and Dunfee, 2002).

Di antaranya adalah:

1. CRT Principles Prinsip ini lahir pada tahun 1986 dipelopori oleh para pemimpin bisnis dari Eropa, Amerika Utara, dan Jepang. Awalnya prinsip ini berfokus pada meningkatnya ketegangan akibat ketidakseimbangan dalam dunia perdagangan. Namun pada 1994, lahir sebuah prinsip yang menyatakan bahwa komunitas bisnis dunia harus memainkan peran kunci tidak hanya pada kondisi ekonomi, namun juga dalam kondisi sosial. Prinsip ini juga menolak adanya akuisisi informasi yang bersifat komersial yang disebabkan oleh etika yang tidak pantas seperti spionase perusahaan.
2. Stakeholder Principles Prinsip ini memuat sebuah tanggung jawab untuk menyediakan produk dengan kualitas terbaik kepada pelanggan dan layanan yang konsisten sesuai dengan syarat yang diperlukan. Dalam prinsip ini, kompetitor dipertimbangkan sebagai seorang pemangku kepentingan. Prinsip ini juga membangun sebuah statement yang umum tentang tanggung jawab terhadap aturan dan lingkungan.
3. Conference Board Konferensi ini membahas tentang sebuah promosi untuk pemahaman yang lebih baik atas isu praktis dalam meracik dan menerapkan prinsip etika bisnis global. Konferensi ini terjadi pada tahun 1997 yang diikuti oleh 61 anggota di mana 51 anggotanya adalah US based, sedangkan sisanya yaitu 9 negara Eropa dan 1 perwakilan dari Jepang.
4. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) Organisasi ini berfokus pada dua hal, yang pertama adalah mengenai isu perusahaan multinasional (1976), dan yang kedua mengenai isu kebijakan sosial yang terkonsentrasi pada kesejahteraan pekerja pada perusahaan multinasional (1977). Organisasi ini menunjukkan tentang pentingnya pemahaman atas etika bisnis lintas budaya pada perusahaan multinasional. Mereka juga mendesak pemerintah untuk

membuat sebuah aturan dan kebijakan sosial terkait dalam perkembangan bisnis global. Donaldson dan Dunfee (1999) yang telah mengembangkan dan menerapkan teori Integratif sosial kontrak (ISCT) untuk situasi yang melibatkan dua atau lebih set bertentangan norma etika. Pada tahun 1999 buku mereka. Para penulis dikhususkan diskusi yang cukup untuk pertanyaan tentang apa yang terjadi "ketika etika perjalanan" melalui penggunaan contoh ekstensif penyuaipan, penulis menunjukkan kegunaan ISCT dalam menganalisis dan menangani konflik etis. Mendasar untuk ISCT adalah konsep hypernorms dan ruang bebas moral. Hypernorms prinsip-prinsip universal dianggap sangat fundamental yang mereka layani sebagai yang lebih tinggi - agar norma-norma yang lebih rendah - norma agar dinilai dan "mencakup, misalnya, hak asasi manusia atau prescriptions dasar umum untuk agama-agama yang paling utama.

Nilai yang mereka wakili oleh definisi yang dapat diterima untuk semua budaya dan organisasi "(Donaldson dan Dunfee) Hypernorms merupakan batas kunci pada ruang bebas moral. Ruang bebas moral digambarkan sebagai kebebasan "individu untuk membentuk atau bergabung dengan masyarakat dan untuk bertindak bersama-sama untuk menetapkan aturan aturan moral yang berlaku untuk anggota komunitas. Hypernorms dapat dicirikan sebagai batas universal tentang persetujuan masyarakat.

Wajah individu dengan masalah etika harus menggali ke dalam wilayah etika rumit dengan mengidentifikasi dan menyandingkan hypernorms dan norma dibentuk oleh masyarakat lokal. Jadi, ISCT berguna dalam menganalisis situasi di mana norma norma dari dua budaya yang berbeda bertabrakan. Perusahaan multinasional beroperasi di luar negeri sering menghadapi konflik antara host dan norma-norma negara asal etika bisnis. Dalam contoh penyuaipan, hal itu dapat muncul bahwa norma-norma budaya tuan dukungan praktek. Namun, seperti Donaldson dan dunfee menunjukkan, penyuaipan juga bisa melanggar norma masyarakat yang menentukan tugas agen menerima suap. Seorang karyawan perusahaan yang kantong uang suap dalam situasi penawaran yang kompetitif melanggar kewajiban untuk majikannya.

Analisis etis ini lebih rumit oleh fakta bahwa penyuaipan juga dalam beberapa kasus mungkin melanggar suatu hypernorm. Donaldson dan Dunfee

memperingatkan terhadap gagasan negara asal fotokopi nilai-nilai atau etika dan mengekspornya ke negara tuan rumah. Replikasi seperti program negara asal sukses adalah menghormati budaya negara tuan rumah dan melanggar konsep ruang bebas moral. Sebuah solusi dalam satu budaya tidak dapat diterapkan di tempat lain tanpa memperhitungkan aturan moral community budaya itu. Donaldson sebuah Dunfee digunakan analogi bahwa seseorang tidak berbicara untuk setiap teman-teman seseorang dengan cara yang sama persis. Budaya etika yang berbeda, hanya sebagai teman yang berbeda, dan perbedaan-perbedaan ini perlu diakui dan dipahami. Menjadi benar untuk etika sendiri sering berarti tidak hanya menempel dengan akal sendiri benar dan salah, tetapi menghormati hak kebudayaan lain untuk membentuk penilai sendiri budaya dan ekonomi (Hofstede, 2003).

Dalam karya sebelumnya, Donaldson (1989) yang didukung gagasan hak internasional fundamental dan diuraikan sepuluh hak-hak internasional tertentu. Termasuk dalam ini adalah "hak untuk kebebasan gerakan fisik, hak untuk kepemilikan properti, hak untuk bebas dari penyiksaan, dan hak untuk percobaan gratis." Seperti Donaldson menunjukkan, hak memiliki kewajiban korelatif yang perlu dilakukan oleh perusahaan multinasional. Melampaui minimum termasuk kewajiban untuk membantu melindungi individu dari perampasan hak-hak mereka, dan akhirnya, tugas untuk membantu kekurangan. Melalui serangkaian contoh, Donaldson diilustrasikan metode manajer multinasional untuk menemukan kompromi ketika standar negara asal dan host etis bertabrakan. Donaldson mengembangkan metode yang disebut "algoritm etis" untuk membantu pengambilan keputusan manajerial tentang etika (atau tidak etis) perilaku pada bagian dari perusahaan multinasional di negara tuan rumah. Donaldson diuraikan dua aturan dasar untuk menentukan kebolehan suatu kegiatan umum di negara tuan rumah, tetapi tidak diizinkan di negara asal (Donaldson and Dunfee, 2002).

Aturan pertama menyatakan bahwa jika perbedaan tersebut hanya berdasarkan kondisi ekonomi, praktek ini diperbolehkan hanya jika anggota negara asal akan, di bawah kondisi ekonomi yang sama, menganggap praktek sebagai diperbolehkan. Sebagai contoh, dalam ekspor pestisida ke negara lain, ada kasus di mana produk yang dilarang di negara maju masih dapat diterima ke yang terbelakang. Kemungkinan efek samping berbahaya dari pestisida tidak menyajikan ancaman yang sama di negara di mana ancaman kelaparan dari kurangnya produksi tanaman adalah lebih dekat (Hofstede, 2011).

Hipotesis, jika seseorang bisa membayangkan sebuah negara Dunia Pertama dalam kondisi ekonomi yang sama, negara mungkin menyambut penggunaan pestisida. Aturan kedua yang diidentifikasi oleh Donaldson negara ketika konflik tidak didasarkan pada perbedaan ekonomi, praktek akan diperbolehkan hanya jika diperlukan untuk melakukan bisnis dengan sukses di negara tuan rumah, dan jika praktik tersebut tidak melanggar hak internasional yang mendasar (Donaldson and Dunfee, 2002).

Jika diperlukan untuk sebuah perusahaan multinasional petroleum untuk mengecualikan perempuan di Arab Saudi dari proses-proses yang mendengar, maka orang berikutnya harus mengajukan pertanyaan tentang apakah praktek ini melanggar hak internasional yang mendasar. Sementara budaya Barat menganggap distrimination terhadap perempuan tidak bisa diterima, perdebatan masih dapat terus apakah ini merupakan hak internasional yang mendasar.

Demikian pula, DeGeorge telah banyak menulis tentang kewajiban etis dari perusahaan multinasional. DeGeorge (1993) dalam Hofstede (2011) mengidentifikasi tiga jenis konflik etis: (1) tekanan pada individu untuk melanggar norma-norma pribadi; (2) norma-norma budaya tidak konsisten; (3) tuan rumah dibandingkan country interests dan nilai-nilai. Karyanya terfokus pada konflik norma antara host dan negara asal, dan ia telah mengembangkan serangkaian pedoman untuk membantu perusahaan-perusahaan multinasional yang beroperasi di negara-negara berkembang.

Bab 3

Faktor Penentu dan Dimensi Budaya

3.1 Pendahuluan

Banyak ahli di bidangnya yang memeras otak untuk memunculkan apa yang mereka anggap sebagai konsep 'budaya'. Mereka yang bekerja di bidang antropologi budaya, misalnya, telah menghasilkan daftar panjang definisi konsep tersebut, berdasarkan analisis data etnologis, sosial, psikologis, dan linguistik mereka. Upaya yang dilakukan oleh (Bodley, 1999) untuk meringkas ini (Tabel 3.1) memberikan gambaran tentang semua aspek budaya yang perlu diperhitungkan dari perspektif antropologis.

Meskipun mengakui keragaman budaya, kami menganggap bahwa aspek mendasar dari budaya adalah bahwa itu adalah sesuatu yang dipelajari semua manusia dalam satu atau lain cara. Ini bukan sesuatu yang diwarisi orang, melainkan kode sikap, norma dan nilai, cara berpikir yang dipelajari dalam lingkungan sosial. Keluarga, lingkungan sosial, sekolah, teman, pekerjaan – semua ini membantu membentuk kode ini dan menentukan bagaimana orang melihat diri mereka sendiri dan dunia. Budaya nasional dan wilayah tertentu tempat orang tinggal juga membantu membentuk profil budaya seseorang. Meskipun budaya tercermin dalam perilaku individu, itu adalah cara berpikir

bersama oleh individu dalam masyarakat tertentu yang membuat budaya apa adanya.

Tabel 3.1: Definisi Budaya. Bodley, (1999).

| | |
|------------|--|
| Topikal | Budaya terdiri dari segala sesuatu dalam daftar topik, atau kategori, seperti organisasi sosial, agama, dan ekonomi. |
| Historikal | Budaya adalah warisan sosial, atau tradisi, yang diwariskan kepada generasi mendatang. |
| Perilaku | Budaya dibagikan, perilaku manusia yang dipelajari; jalan hidup. |
| Normatif | Budaya adalah cita-cita, nilai, atau aturan untuk hidup. |
| Fungsional | Budaya adalah cara manusia memecahkan masalah dalam beradaptasi dengan lingkungan atau hidup bersama. |
| Mental | Budaya adalah ide yang kompleks, atau kebiasaan yang dipelajari, yang menghambat impuls dan membedakan orang dari hewan. |
| Struktural | Budaya terdiri dari ide, simbol, atau perilaku yang berpola dan saling terkait. |
| Simbolis | Budaya didasarkan pada makna yang diberikan secara sewenang-wenang yang dimiliki bersama oleh suatu masyarakat. |

Budaya beroperasi pada tiga tingkat, yang pertama berada pada tingkat di mana ia dapat diamati dan berwujud. Di sini, artefak dan sikap dapat diamati dalam hal arsitektur, ritual, aturan berpakaian, membuat kontak, kontrak, bahasa, makan dan sebagainya. Pada tingkat kedua, budaya berkaitan dengan norma dan nilai. Keyakinan atau norma adalah pernyataan tentang fakta apa adanya. Ini adalah aturan budaya, seolah-olah, yang menjelaskan apa yang terjadi di tingkat satu dan menentukan apa yang benar atau salah. Nilai berkaitan dengan preferensi umum tentang apa yang baik atau buruk, bagaimana hal-hal seharusnya. Tingkat ketiga dan terdalam berkaitan dengan asumsi dasar. Tingkat ini sulit untuk dijelajahi dan apa yang ada di sana hanya dapat ditafsirkan melalui interpretasi atas apa yang terjadi di tingkat lain. Interpretasi melibatkan usaha untuk menjelaskan mengapa kita bertindak menurut aturan tertentu atau sejalan dengan nilai-nilai tertentu. Ini berkaitan dengan pertanyaan 'Mengapa?' dan upaya untuk menjawabnya dengan lebih dari sekadar 'Karena!'

Asumsi dalam eksplorasi budaya – dimensi kunci – dapat dipastikan dari karya antropolog Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, (1961), mereka mengembangkan model komparatif dengan enam orientasi budaya:

1. Sifat orang;
2. Hubungan dengan alam;
3. Hubungan dengan orang lain;
4. Modalitas aktivitas manusia (doing and being);
5. Fokus temporal aktivitas manusia (masa depan, masa lalu, masa kini);
6. Konsep ruang (private/public).

Orientasi budaya ini telah menginspirasi para peneliti dalam budaya dan manajemen, seperti Schein, (1990), Adler, (2002), dan Hofstede, (1991). Dimensi ini dapat membantu untuk menentukan profil budaya orang dan menemukan preferensi yang dimiliki budaya dalam kaitannya dengan lingkungan mereka. Dimensi seperti itu tidak dianggap statis tetapi sebagai evolusi di alam. Budaya dapat berubah tidak hanya sebagai akibat dari pengaruh dari luar budaya yang digambarkan, tetapi juga dari dalam, melalui perubahan orientasi yang diuraikan di atas. Perubahan dari dalam, misalnya, dapat terjadi sebagai akibat dari meningkatnya sifat multikultural masyarakat yang bersangkutan.

3.2 Faktor Penentu Budaya

Kebudayaan merupakan bagian integral dari semua masyarakat manusia. Dengan munculnya globalisasi, gagasan budaya telah mengambil makna yang lebih luas dan telah menjadi elemen penting dari organisasi. Landasan dari beberapa metode ini diilhami oleh antropologi budaya – studi tentang kemajuan masyarakat dan budaya manusia – yang dikembangkan pada bagian pertama abad kedua puluh oleh para antropolog terkenal. Untuk penelitian mereka, mereka menggunakan data etnografi (deskriptif) dari berbagai masyarakat praindustri dan masyarakat kecil. Pendekatan etnografi memerlukan pengamatan terus-menerus terhadap kelompok sosial tertentu untuk memahami budaya kelompok ini dari dalam. Pendekatan tersebut dapat menjelaskan norma dan nilai serta dapat memberikan pemahaman tentang perilaku kelompok.

Meskipun demikian, bagian yang paling sulit tetaplah interpretasi dari pengamatan ini (Edgar, A. and Sedgwick, 2002).

Dalam domain penelitian organisasi, metode etnografi diakui berguna untuk studi manajerial dan organisasi (Watson, 2012), seperti analisis organisasi melalui metafora, yang dapat membantu pemahaman kita tentang makna organisasi (Tietze et al., 2003). Jadi, apa implikasinya untuk mengeksplorasi budaya organisasi?

Dalam artikelnya, 'Making organizational ethnography', Watson, (2012) berpendapat bahwa etnografi lebih dari sekadar metode penelitian. Dia melihatnya lebih sebagai genre ilmu sosial daripada sebagai metode ilmu sosial. Untuk membuat etnografi organisasi ini berhasil, penting untuk diingat bahwa gagasan 'keseluruhan budaya' sangat penting dalam semua pekerjaan etnografi dan bahwa organisasi adalah elemen masyarakat. Watson, (2012) menjelaskan ide ini dengan budaya organisasi yang menakjubkan yang diamati di sebuah hotel tertentu di Amerika. Dengan melakukan itu, dia telah jatuh ke dalam perangkap melihat hotel yang budayanya dipelajari sebagai unik. Tutor mengoreksinya dengan menjelaskan bahwa sebagian besar karakteristik budaya yang diamati tidak khas untuk hotel itu tetapi teladan untuk seluruh sektor hotel. Oleh karena itu, untuk mengapresiasi sepenuhnya budaya dalam suatu organisasi tertentu, perlu dilakukan analisis ke tingkat yang lebih tinggi, untuk mengkaji sektor di mana organisasi itu menjadi bagian bangsa atau masyarakat di mana ia berada.

Budaya organisasi juga dapat dieksplorasi melalui metafora. Metafora secara etimologis memiliki arti '(untuk) mentransfer atau membawa' (Edgar, A. and Sedgwick, 2002). Metafora adalah bagian dari sistem konseptual manusia; fungsinya pada tataran semantik (linguistik) dan kognitif untuk membantu kita memahami melalui perbandingan. Misalnya, 'Waktu adalah uang' adalah metafora yang paling kuat di dunia Barat: pekerjaan yang dibayar dikaitkan dengan waktu yang dibutuhkan untuk melakukannya, dan waktu ini dapat diukur – orang dibayar berdasarkan jam, minggu, bulan, dan seterusnya. pada (Tietze et al., 2003).

Peneliti atau manajer yang menggunakan pendekatan metafora bekerja secara konseptual. Ketika mereka menerapkan kerangka konseptual ini ke organisasi, mereka tidak hanya memfasilitasi wawasan tetapi juga menciptakan makna baru dan menawarkan perspektif baru. Etnografi tampaknya merupakan metodologi yang paling tepat digunakan untuk pendekatan ini, karena studi dilakukan dalam

organisasi itu sendiri dari sudut pandang pengamat partisipan. Ini menyediakan cara untuk mengakses sistem makna organisasi.

3.2.1 Aspek Budaya

Menurut Fleury, (2002), masyarakat adalah sekelompok individu yang terorganisir yang berbagi hubungan fungsional. Kompleksitas masyarakat masa kini meningkatkan peran individu dan, pada saat yang sama, mendiversifikasi cara peran ini dapat ditafsirkan. Peran ini ditentukan oleh budaya. Setiap masyarakat mendefinisikan norma-normanya sendiri dan cara-cara di mana norma-norma itu direalisasikan. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa budaya adalah suatu struktur yang memberi bentuk pada perilaku dan memperbaiki kerangka pertukaran antara orang-orang dari kelompok ini. Fungsi kebudayaan adalah integrasi, adaptasi, komunikasi dan ekspresi. Masyarakat diorganisasikan secara politis ke dalam negara-negara, tetapi dalam kesatuan nasional ini, subkultur mungkin ada dengan karakteristik budaya tertentu. Kelompok-kelompok ini menggunakan masyarakat di mana mereka tertanam sebagai kerangka acuan mereka, dan berbagi kebangsaan, bahasa, dan institusi mereka, sambil digambarkan oleh karakteristik sosio-ekonomi, sejarah atau geografis mereka.

Genelot, (1998) menekankan bahwa 'laki-laki adalah produk dari budaya mereka: representasi mereka, visi mereka tentang apa yang baik dan apa yang salah, perilaku mereka di tempat kerja, konsep organisasi mereka adalah buah dari representasi yang dibawa oleh mereka. nenek moyang'. Oleh karena itu, dapatkah seseorang menyatakan bahwa perubahan budaya hanya akan menjadi perubahan dalam representasi?

Hofstede, (1991) mengacu pada budaya sebagai 'pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota satu kelompok manusia dari yang lain'. Ketika menguraikan definisinya, dia mengatakan: 'Budaya, dalam pengertian ini, mencakup sistem nilai; dan nilai-nilai adalah di antara blok bangunan budaya.' Definisi ini sering dirujuk dalam literatur lintas budaya, mungkin karena cukup kabur untuk mencakup definisi lain, tetapi cukup tajam untuk mencerminkan elemen kunci dari suatu budaya.

Pemrograman pikiran secara kolektif menyiratkan bahwa anggota kelompok diprogram oleh kelompok itu untuk memahami dunia dengan cara tertentu, termasuk diri mereka sendiri dan orang lain. Dengan kata lain, kelompok berbagi makna yang menyatukan mereka. Selanjutnya, definisi ini menyiratkan

bahwa budaya kelompok entah bagaimana dipelajari daripada bawaan. Ini diturunkan dari generasi ke generasi dan merupakan dasar dari proses sosialisasi di masa kanak-kanak ketika norma-norma perilaku dan nilai-nilai yang menjadi dasar norma-norma ini dipelajari. Akhirnya, budaya harus dilihat sebagai relatif: tidak ada kelompok budaya yang 'lebih baik' dalam arti absolut. Tidak ada standar budaya di mana persepsi satu kelompok tentang dunia secara intrinsik lebih unggul dari yang lain.

Norma dan nilai

Setiap budaya memiliki sistem norma dan nilai tersendiri. Bersama-sama, ini membentuk karakteristik nasional suatu budaya, dan bertindak sebagai kerangka acuannya. Meskipun norma dan nilai secara umum disajikan sebagai satu kesatuan, namun keduanya harus dibedakan. Norma adalah aturan masyarakat, menentukan apa yang baik atau buruk berkaitan dengan perilaku. Namun, orang-orang diperbolehkan, kebebasan individu tertentu untuk memilih antara apa yang 'harus selalu Anda lakukan' dan apa yang 'tidak boleh Anda lakukan'. Norma adalah aturan tertulis dan tidak tertulis dari suatu masyarakat. Nilai adalah apa yang dianggap penting atau tidak penting, indah atau tidak indah, benar atau salah. Nilai adalah sesuatu yang dialami secara batiniah dan tidak untuk didiskusikan. Preferensi atau keengganan yang dikandungnya diterima begitu saja oleh pembawanya.

Sistem nilai dan norma tidak hanya bervariasi dari satu budaya ke budaya lain, tetapi juga dari satu bagian masyarakat ke bagian lain. Tidak setiap individu 'beroperasi' dari dasar yang sama, begitu pula subkultur dalam suatu masyarakat. Apalagi budaya tidak pernah statis, karena norma dan nilai selalu berubah. Namun, karena setiap budaya sangat mengakar, perubahan tidak pernah tiba-tiba atau ekstrim dan keteguhan tertentu dipertahankan.

3.2.2 Asumsi Budaya dalam Manajemen

Setelah norma-norma dan nilai-nilai sosial, muncullah lapisan budaya ketiga: asumsi-asumsi. Lapisan ini juga diidentifikasi oleh Schein. Karyanya adalah panduan yang berguna dalam pemeriksaan asumsi budaya dalam konteks manajerial, dan menawarkan wawasan tentang pertanyaan mengelola hubungan. Ia mendefinisikan budaya sebagai: seperangkat asumsi dasar – solusi bersama untuk masalah universal adaptasi eksternal (bagaimana bertahan) dan integrasi internal (bagaimana tetap bersama) – yang telah berkembang dari

waktu ke waktu dan diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. (Schein, 2004)

Dalam hal adaptasi eksternal, ini berarti, misalnya, menanyakan: sejauh mana manajemen dalam suatu budaya berasumsi bahwa ia dapat mengendalikan alam atau sejauh mana ia dikendalikan oleh alam? Pertanyaan ini terkait dengan sifat aktivitas manusia: apakah melakukan lebih penting daripada menjadi, bertindak lebih penting daripada merefleksikan? Dalam hal integrasi internal, ini berarti mengajukan pertanyaan seperti: 'Apakah manusia pada dasarnya dianggap baik atau jahat', atau mencoba menentukan apakah hubungan di tempat kerja lebih penting daripada tugas itu sendiri. Pertanyaan yang diajukan oleh Schein tentang asumsi budaya organisasi menyiratkan bahwa manajemen dalam konteks internasional tidak hanya memperhitungkan norma dan nilai budaya spesifik perusahaan, tetapi juga asumsi budayanya.

3.2.3 Tingkat budaya

Menurut Schein, (1999), budaya mulai berkembang dalam konteks di mana sekelompok orang memiliki pengalaman bersama. Anggota keluarga, misalnya, berbagi kehidupan bersama dan mengembangkan kebersamaan tertentu melalui pengalaman yang dialami di dalam dan di luar rumah. Kelompok-kelompok kecil tanpa hubungan darah dapat mengembangkan kedekatan yang sama melalui berbagi hobi, hobi atau pekerjaan; pengalaman yang mereka bagikan mungkin cukup kaya untuk memungkinkan terbentuknya budaya.

Dalam konteks bisnis, budaya dapat berkembang pada tingkat yang berbeda – dalam suatu departemen atau pada berbagai tingkatan hierarki. Sebuah perusahaan atau organisasi dapat mengembangkan budayanya sendiri, asalkan memiliki apa yang disebut Schein, (1999) sebagai 'sejarah bersama yang cukup'. Ini berlaku juga untuk kumpulan perusahaan dalam bisnis atau sektor tertentu, atau untuk organisasi di, katakanlah, sektor publik. Pengalaman kolektif ini dapat dikaitkan dengan wilayah suatu negara, atau wilayah lintas negara, atau pengelompokan bangsa itu sendiri ketika mereka berbagi pengalaman yang sama, baik itu bahasa, agama, asal-usul etnis, atau pengalaman sejarah bersama dalam perkembangannya.

Dalam konsep ini kita akan mencoba membedakan tingkat di mana budaya berkembang.

1. Budaya dan bangsa

Ketika masalah lintas budaya sedang dibahas, istilah 'budaya' dan 'bangsa' harus dibedakan dengan hati-hati, seperti yang dijelaskan oleh (Tayeb, 2003). Dia mengambil contoh orang Kurdi. Meskipun mereka adalah orang-orang dengan identitas budaya yang khas, mereka tetap hidup di tiga negara bangsa – Turki, Irak dan Iran. Ini adalah contoh nyata dari satu budaya yang mengangkangi batas-batas politik dua atau lebih negara bangsa.

Perbedaan budaya/bangsa ini, seperti yang ditunjukkan Tayeb, dapat memengaruhi cara organisasi beroperasi. Jika 'budaya' didefinisikan sebagai seperangkat nilai, sikap dan makna yang berkembang, dipelajari dan dibagikan secara historis, maka ini memiliki pengaruh pada organisasi baik di tingkat makro maupun mikro. Pada tingkat makro, negara, dalam hal hukum dan institusi ekonominya, harus diperhitungkan oleh organisasi yang menjalankan bisnis mereka. Mereka harus mempertimbangkan langkah-langkah yang diambil oleh negara untuk melindungi kepentingannya dan penduduknya. Ini dapat berkisar dari undang-undang ketenagakerjaan dan undang-undang keselamatan khusus hingga kebijakan ekonomi dan sosial umum. Pada tingkat mikro, organisasi dipengaruhi oleh unsur-unsur budaya yang berkaitan dengan hubungan majikan-karyawan dan perilaku di antara karyawan. Mereka yang ingin memperkenalkan perubahan apa pun dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas manajemen atau meningkatkan produktivitas harus memper-timbangkan elemen-elemen ini saat menerapkan perubahan tersebut.

2. Budaya nasional

Meskipun susunan budaya memiliki banyak segi yang mencerminkan pengamalan dalam kehidupan dan keanggotaan kelompok yang berbeda pada waktu yang berbeda di berbagai lingkungan, ada, seperti yang dikatakan Tayeb, (2003), melalui hidup kita yang membedakan kita dari orang lain, terutama yang ada di negara lain: benang ini adalah

budaya nasional kita'. Kebudayaan nasional ini mungkin bersifat heterogen, tetapi mengandung unsur-unsur yang cukup yang secara bersama-sama memungkinkan terciptanya suatu kebudayaan nasional. Tayeb, (2003) kemudian merujuk pada 'lembaga' yang berkontribusi pada pembentukan budaya nasional:

- a. Keluarga. Unit sosial dasar di mana 'akulturasi' berlangsung, di mana budaya lingkungan tertentu ditanamkan pada manusia sejak bayi.
 - b. Agama. Keyakinan agama dapat memiliki pengaruh yang signifikan pada pandangan seseorang tentang dunia. Agama membantu dalam segala macam cara langsung dan tidak langsung untuk membentuk lingkungan di mana orang tinggal.
 - c. Pendidikan. Pendekatan pengajaran yang digunakan dan cara belajar juga dapat memengaruhi pembelajaran selanjutnya. Hal ini, pada gilirannya, dapat menentukan kualitas dan keserbagunaan sumber daya manusia di pasar tenaga kerja.
 - d. Media komunikasi massa. Kehadiran media massa yang semakin meningkat telah memberikan makna baru pada pengalaman bersama. Media membawa orang lebih dekat terlepas dari lokasi geografis mereka begitu juga dalam hal penyebaran nilai, sikap, selera, makna, dan kosa kata – singkatnya, budaya'
 - e. Perusahaan multinasional. Ini adalah lembaga pembangun budaya yang kuat, yang produk dan layanannya dapat memengaruhi cara hidup orang, yang operasinya dapat memengaruhi cara dan tempat mereka bekerja.
3. Budaya organisasi
- Schein, (1999) mengacu pada kekuatan budaya karena sejauh mana ia menentukan perilaku kita secara individu dan kolektif. Dalam istilah organisasi, ia berkomentar tentang bagaimana elemen budaya memengaruhi cara strategi ditentukan, tujuan ditetapkan dan bagaimana organisasi beroperasi. Lebih jauh, personel kunci yang terlibat dipengaruhi oleh latar belakang budaya mereka sendiri dan

pengalaman bersama karena ini telah membantu membentuk nilai dan persepsi mereka sendiri.

Schein, (1990) mengembangkan definisinya tentang budaya ketika mendefinisikan budaya organisasi: (a) pola asumsi dasar, (b) ditemukan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, (c) saat belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, oleh karena itu (e) harus diajarkan kepada anggota baru sebagai (f) cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah yang dipilih.

Berdasarkan definisi ini, kita dapat mengatakan bahwa budaya organisasi adalah penerimaan – secara diam-diam atau formal – norma perilaku tertentu oleh anggota organisasi.

4. Budaya perusahaan

Istilah 'budaya perusahaan' membawa pertanyaan tentang budaya organisasi selangkah lebih maju. Seperti yang ditunjukkan oleh (Meschi, and Roger, 1994), jika sebuah organisasi berkembang menjadi konglomerat multinasional, budaya di kantor pusat dapat memengaruhi anak perusahaan di luar negeri. Dengan cara yang sama, sebuah perusahaan yang terlibat dalam usaha patungan dengan perusahaan dari negara lain mungkin menemukan bahwa kehadiran mitra 'asing' memengaruhi budaya yang mendasari perusahaan. Apa yang berkembang dari waktu ke waktu dalam hal 'budaya perusahaan' dapat memiliki dasar budaya organisasi 'asli', atau budaya nasional/regional – atau kombinasi keduanya.

Luasnya pengaruh budaya perusahaan masih diperdebatkan di antara para ahli di bidangnya. Beberapa orang menganggap budaya perusahaan yang didefinisikan dengan jelas sebagai kunci keberhasilan perusahaan (multi) nasional. Yang lain menganggap budaya yang fleksibel sebagai kunci keberhasilan karena dapat beradaptasi, dan merespons secara lebih efektif, lingkungan lokal/nasional.

5. Budaya profesional

Sifat lini bisnis perusahaan mungkin memiliki pengaruh penting pada budaya perusahaan serta budaya profesional yang melekat pada posisi kunci dalam organisasi. Budaya profesional pada dasarnya berkaitan dengan seperangkat nilai yang dimiliki bersama oleh orang-orang yang bekerja bersama secara profesional. Schein, (1996) berbicara tentang tiga budaya profesional dalam manajemen. Pertama, ada 'operator' yang terlibat langsung dalam produksi barang atau penyediaan jasa. Kedua, ada 'insinyur', orang-orang yang merancang dan memantau teknologi di balik produksi dan/atau penyediaan layanan. Mereka yang berbagi budaya ini cenderung menunjukkan preferensi untuk solusi di mana sistem lebih daripada orang-orang yang terlibat. Ketiga, ada 'eksekutif', manajer senior yang berbagi asumsi diam-diam mengenai 'realitas harian status dan peran mereka'.

3.2.4 Manajemen Lintas Budaya

Dasar dari semua budaya yang disebutkan adalah budaya individu. Individulah yang pada akhirnya membentuk budaya organisasi. Nilai-nilai yang mereka wujudkan sebagai anggota organisasi terbentuk sebagian melalui lingkungan keluarga, sosial dan nasional, dan sebagian melalui budaya profesional, organisasi, dan perusahaan. Terserah manajemen untuk memperhitungkan keragaman orang dalam suatu organisasi dan untuk mengelola perbedaan budaya mereka. Namun, dalam konteks internasional, apa yang dimaksud dengan manajemen lintas budaya?

Adler, (2002) memberikan definisi tentang apa itu manajemen lintas budaya: Manajemen lintas budaya menjelaskan perilaku orang-orang dalam organisasi di seluruh dunia dan menunjukkan kepada orang-orang bagaimana bekerja dalam organisasi dengan karyawan dan populasi klien dari berbagai budaya. Manajemen lintas budaya menggambarkan perilaku organisasi di dalam negara dan budaya; membandingkan perilaku organisasi lintas negara dan budaya; dan, mungkin yang paling penting, berusaha untuk memahami dan meningkatkan interaksi rekan kerja, manajer, eksekutif, klien, pemasok, dan mitra aliansi dari negara dan budaya di seluruh dunia.

Dari perspektif lain, lebih berorientasi pada tugas-tugas manajemen daripada perbedaan budaya, manajemen lintas budaya dapat didefinisikan sebagai

berikut: Tugas inti dari manajemen lintas budaya adalah untuk memfasilitasi dan mengarahkan tindakan sinergis dan pembelajaran pada antarmuka di mana pengetahuan, nilai dan pengalaman ditransfer ke dalam domain implementasi multi-budaya. (Holden, 2002)

Bagaimanapun, pentingnya manajemen lintas budaya terbukti di dunia di mana semua jenis kerjasama antar perusahaan di banyak negara sedang meningkat. Apakah ini merger, pengambilalihan, kemitraan atau aliansi strategis, semuanya perlu dianalisis dari segi budaya, tidak hanya untuk menentukan di mana manfaat dapat diperoleh, tetapi juga di mana kesulitan yang mungkin dihadapi ketika perusahaan bekerja sama.

3.3 Dimensi Budaya

Sebelum memeriksa perbedaan budaya dalam konteks bisnis, ada baiknya mempertimbangkan model komparatif yang dikembangkan pada awal 1960-an yang telah berpengaruh pada model lain yang lebih baru yang berkaitan dengan manajemen lintas budaya. Luckhohn, F. and Strodtbeck, (1961) merancang model berdasarkan tanggapan terhadap pertanyaan mengenai kondisi manusia. Model ini, yang diambil dari bidang antropologi sosial, menunjukkan bahwa pengelompokan budaya tertentu akan menampilkan orientasi tertentu kepada dunia dalam menanggapi pertanyaan yang berkaitan dengan yang diberikan dalam tabel. Namun, itu tidak mengklaim bahwa semua individu dalam kelompok tertentu akan merespons dengan cara yang sama. Selain itu, tidak menjelaskan apa yang disebut pengelompokan sub-budaya atau cara organisasi dalam lingkungan budaya tertentu menanggapi pertanyaan. Namun demikian, hal itu memungkinkan perbandingan dibuat sepanjang variasi tertentu dari budaya yang berbeda. Selain itu, model tersebut telah terbukti menjadi sumber inspirasi bagi banyak peneliti lain dalam masalah lintas budaya. Orientasi nilai ini tidak hanya memengaruhi sikap terhadap pekerjaan, tetapi juga terhadap hal-hal lain dalam hidup. Seperti yang dikemukakan (Robertson et al., 2007), jika suatu budaya memiliki masa depan sebagai fokus waktunya, maka kemungkinan akan lebih menekankan pada pelestarian lingkungan demi generasi mendatang daripada budaya yang berfokus pada masa lalu atau masa kini.

3.3.1 Dimensi budaya nasional Hofstede

Penelitian Geert Hofstede di bidang budaya dan manajemen dikenal di seluruh dunia. Teorinya tidak hanya sering dikutip dan diterapkan dalam penelitian lintas budaya, tetapi juga digunakan (seringkali tanpa pandang bulu) dalam karya-karya preskriptif tentang berurusan dengan budaya lain. Karyanya telah menimbulkan banyak kritik dari para ahli teori dan praktisi, seperti yang akan kita lihat nanti. Namun demikian, pertimbangan pekerjaan Hofstede sangat diperlukan untuk setiap studi tentang budaya dan manajemen.

Hofstede mengembangkan pendekatan dimensi untuk perbandingan lintas budaya melalui studi perintisnya tentang bagaimana manajemen dipengaruhi oleh perbedaan antara pengelompokan budaya. Dia melakukan studi ekstensif tentang perbedaan budaya nasional, yang pertama adalah seluruh karyawan yang bekerja di anak perusahaan perusahaan multinasional (IBM) di 64 negara. Hofstede, yang telah mendirikan dan mengelola departemen riset personalia IBM Eropa, mengambil basis data skor yang dihasilkan dari survei sikap di antara karyawan IBM di seluruh dunia dan menganalisis ulang angka-angka tersebut. Survei telah dikembangkan sebagai alat manajemen untuk memeriksa masalah yang berkaitan dengan situasi kerja (ditentukan sebelumnya melalui wawancara dengan personel). Responden asli dalam survei ini adalah kelompok yang cocok (Hofstede, 1980) dalam tujuh kategori pekerjaan, lima di antaranya non-manajerial dan dua manajerial.

Pengaturan penelitian, serta metode statistik yang digunakan oleh Hofstede, diterapkan oleh peneliti lain ke kelompok lain, termasuk siswa di 23 negara, pilot maskapai komersial di 23 negara, dan manajer layanan sipil di 14 negara. Studi-studi ini bersama-sama mengidentifikasi dan memvalidasi empat dimensi pertama perbedaan budaya nasional yang dijelaskan dalam konsep ini. Hofstede kemudian mengembangkan dimensi kelima untuk menjelaskan orientasi nilai yang muncul dari penelitian yang dilakukan dari perspektif Cina.

Hofstede menggunakan hasil penelitiannya untuk menghasilkan perbandingan antara budaya pada empat dan akhirnya lima dimensi:

1. Jarak kekuasaan (tinggi/rendah): sikap terhadap otoritas, jarak antar individu dalam suatu hierarki;
2. Penghindaran ketidakpastian (tinggi/rendah): tingkat toleransi terhadap ketidakpastian atau ketidakstabilan;

3. Orientasi individu versus kelompok: kemandirian dan saling ketergantungan, loyalitas terhadap diri sendiri dan terhadap kelompok;
4. Orientasi maskulin versus feminin: pentingnya tujuan kerja (penghasilan, kemajuan) dibandingkan dengan tujuan pribadi (kerja sama, hubungan);
5. Orientasi jangka pendek versus jangka panjang: membina kebajikan yang terkait dengan masa lalu dan masa kini atau kebajikan yang terkait dengan masa depan.

Harus ditekankan bahwa dimensi-dimensi ini membentuk model umum dan belum tentu berlaku dalam keadaan tertentu. Mereka menggambarkan kecenderungan dalam kelompok budaya tertentu; mereka menyajikan orientasi yang diadopsi oleh mayoritas anggota kelompok budaya dalam situasi normal. Mereka tidak menjelaskan perbedaan budaya secara absolut tetapi secara relatif. Dalam edisi kedua dari publikasinya (Hofstede, 2005), yang ia tulis bersama putranya, Hofstede meneliti perbedaan antara budaya tidak hanya di tingkat masyarakat, tetapi juga dalam hal keluarga, pendidikan, dan tempat kerja.

Saat memeriksa dimensi budaya ini, buku ini akan fokus pada tempat kerja, yaitu konteks bisnis.

1. Jarak daya rendah / tinggi

Jarak kekuasaan' mengacu pada sejauh mana anggota budaya mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan didistribusikan secara tidak merata dalam masyarakat. Ini dikembangkan oleh Hofstede atas dasar penelitian sebelumnya mengenai preferensi kekuasaan di antara budaya yang berbeda dan, khususnya, pada penelitian yang mengidentifikasi sentralisasi sebagai karakteristik organisasi (Pugh, 1976).

Seperti yang dikatakan buku Hofstedes: 'Kekuatan dan ketidaksetaraan, tentu saja, adalah fakta mendasar dari masyarakat mana pun dan siapa pun yang memiliki pengalaman internasional akan menyadari bahwa semua masyarakat tidak setara, tetapi beberapa lebih tidak setara daripada yang lain' (Hofstede, 2005). Pada dasarnya, dimensi ini mencerminkan bagaimana budaya berhubungan dengan otoritas dari satu bentuk atau lainnya. Dalam istilah relasional,

perbandingan yang dibuat antara budaya pada dimensi ini menyampaikan sejauh mana bawahan bergantung pada atasan mereka.

Dalam budaya jarak kekuasaan yang tinggi, manajer yang efektif pada dasarnya adalah otokrat yang baik hati yang fokus pada tugas. Mereka tidak dapat diakses dan menikmati hak istimewa yang diberikan oleh kekuasaan mereka. Jika ada yang salah, bawahan – yang bergantung pada atasan mereka – biasanya yang harus disalahkan. Dalam budaya jarak kekuasaan rendah, di sisi lain, manajer yang efektif lebih berorientasi pada orang-orang dalam suatu organisasi dan memungkinkan mereka untuk lebih berpartisipasi dalam membuat keputusan. Hubungan antara bawahan dan atasan lebih horizontal daripada vertikal: atasan dapat diakses dan mencoba untuk membuat mereka kurang kuat daripada mereka. Jika ada yang tidak beres, sistem yang lebih disalahkan daripada individu yang terlibat.

2. Individualisme/kolektivisme

Dimensi ini menyangkut dirinya dengan hubungan antara individu dan kelompok. Sejauh mana individu dalam masyarakat otonom dan sejauh mana mereka tertanam dalam kelompok? Konstruksi khusus ini, yang tampak dalam peradaban kuno dan ditemukan di jantung banyak pemikiran filosofis tentang sifat negara dan individu, terus mendapat banyak perhatian dalam banyak disiplin ilmu, khususnya sosiologi, antropologi, dan psikologi. Hofstede-lah yang menjadikan konstruksi ini sebagai penyelidikan empiris dalam skala besar dan akhirnya menghasilkan peringkat masyarakat dalam istilah individualistik/ kolektivistik.

Dimensi ini pada dasarnya adalah tentang pentingnya pengelompokan budaya yang melekat pada hubungan. Beberapa budaya lebih mementingkan hubungan pribadi daripada tugas yang harus dilakukan atau kesepakatan yang harus diselesaikan. Hubungan ini mungkin dalam keluarga besar, sehingga ikatan darah menjamin kepercayaan dan kesetiaan. Hubungan di luar keluarga perlu dibangun di atas pertemuan sosial tatap muka. Loyalitas kepada orang-orang dalam lingkaran hubungan dan teman dianggap penting dan dihargai dalam

banyak cara. Prestasi kolektif adalah fokus, bukan pencapaian tujuan individu dan karir. Memang, beberapa bentuk pengorbanan pribadi mungkin diperlukan demi kebaikan bersama. Dalam budaya individualis, fokusnya lebih pada hak dan pencapaian individu. Individu diharapkan untuk mencapai tujuan mereka sendiri dan untuk melakukannya bersedia, jika perlu, untuk menjalani kewajiban kontrak. Manajer mengharapkan karyawan untuk memenuhi persyaratan kontrak dan sebaliknya. Hubungan dekat dapat berkembang di antara kedua-nya, tetapi ini tidak mengurangi nilai pengaturan kontrak. Dalam lingkungan semacam ini, persaingan antar individu didorong, sehingga memungkinkan mereka untuk memenuhi tujuan dan kebutuhan mereka, selama ini sejalan dengan organisasi tempat mereka bekerja.

3. Maskulinitas/feminitas

Dari studi awalnya di IBM, Hofstede mengembangkan dimensi di mana masyarakat tertentu dapat dicirikan sebagai orang yang tegas dan kompetitif (bersifat maskulin), atau lebih peduli dan karena itu lebih feminin. Hofstede lebih menekankan peran tradisional dari jenis kelamin: nilai-nilai maskulin seperti pencapaian dan penggunaan kekuasaan digunakan untuk mencirikan budaya di sepanjang dimensi ini seperti halnya nilai-nilai feminin: peduli pada orang lain, tidak terlalu mementingkan diri sendiri. Namun demikian, ketika budaya diperiksa dalam hal lingkungan kerja, dimensi ini memungkinkan perbedaan yang jelas dibuat antara budaya dalam hal sikap mereka untuk bekerja.

Budaya yang sangat maskulin melihat pekerjaan sebagai tantangan, menawarkan kemungkinan penghargaan dan pengakuan yang tinggi. Penekanannya adalah pada kinerja, pada persaingan dengan orang lain untuk mencapai tujuan. Budaya yang sangat feminin memberikan perhatian lebih pada gambar-an yang lebih luas, terutama untuk hubungan dengan orang lain di tempat kerja. Kualitas hidup menjadi perhatian utama, tidak hanya dalam hal bagaimana pekerjaan

dilakukan tetapi juga dalam hal apa yang dicapai oleh pekerjaan tersebut.

Dimensi ini adalah salah satu yang (Hofstede, 1998) sendiri kemudian dicirikan sebagai 'tabu' karena ia melihat 'dualitas laki-laki versus perempuan' sebagai masalah yang selalu dalam diskusi, dan jawaban yang menyebabkan diskusi luas. Tabu adalah yang terbesar, menurutnya, di antara negara-negara 'maskulin' di mana ada tekanan besar pada kebenaran politik dan kekhawatiran tentang pelecehan seksual. Mungkin penggunaan istilah maskulin/feminim yang sangat eksplisit memperburuk masalah, sebagaimana dibuktikan dalam kecenderungan peneliti lain yang mengeksplorasi fenomena untuk berbicara tentang 'egalitarianisme gender' (Chhokar et al., 2008) atau untuk menggabungkan fitur dimensi ini ke dalam satu hubungan. untuk ketegasan.

4. Penghindaran ketidakpastian

Dimensi keempat ini mengukur sejauh mana orang-orang dalam budaya tertentu menghindari ketidakpastian. Sejauh mana mereka merasa terancam oleh situasi yang ambigu dan berisiko? Sejauh mana mereka lebih menyukai prediktabilitas dalam hidup mereka, aturan dan prosedur yang ditentukan dengan jelas dalam pekerjaan mereka? Budaya menghindari ketidakpastian memandang hidup sebagai pertempuran melawan kecemasan dan stres. Mereka mungkin bersedia menerima risiko yang sudah dikenal tetapi bukan bahaya yang tidak diketahui. Untuk itu mereka cenderung menolak inovasi atau apapun yang menyimpang dari yang diketahui.

Mereka menghargai otoritas yang memiliki jawaban 'benar', yang menetapkan aturan untuk mencegah ambiguitas. Budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang rendah tidak dibingungkan oleh ambiguitas, dan mentolerir perbedaan secara umum. Mereka menganggap bahwa tidak selalu ada jawaban atas masalah dan bahwa hukum tidak selalu efektif atau diperlukan dalam menangani penyimpangan – mereka dapat diubah jika dianggap tidak efektif.

Manajer dalam budaya penghindaran ketidakpastian diharapkan untuk mempertahankan aturan dan regulasi organisasi, memiliki jawaban yang tepat atas pertanyaan dan memberikan instruksi yang tepat. Manajer dalam budaya dengan penghindaran ketidakpastian yang rendah diharapkan untuk menegakkan atau menetapkan aturan hanya jika benar-benar diperlukan (sebagian besar masalah dapat diselesaikan tanpa aturan yang ketat pula); manajer tidak mungkin menjadi sumber dari semua kebijaksanaan dan mungkin perlu menarik orang lain ke dalam pengambilan keputusan mereka yang lebih kompeten.

Empat dimensi awal Hofstede memiliki pengaruh besar pada pengembangan teori manajemen di banyak bidang manajemen, terutama yang berfokus pada hubungan antara pemimpin dan yang dipimpin. Dua dimensi, jarak kekuasaan dan penghindaran ketidakpastian, sangat penting dalam hal ini. Seperti yang dikatakan Hofstede dan Hofstede sendiri. Kedua dimensi membantu menjawab dua pertanyaan mendasar: Siapa yang harus memiliki kekuatan dan untuk memutuskan apa? Aturan atau prosedur apa yang harus diikuti untuk mencapai tujuan yang diinginkan? (Hofstede, 2005)

5. Orientasi jangka pendek versus jangka panjang

Didasarkan pada hasil Survei Nilai Cina yang dikembangkan oleh Michael Bond dan rekan-rekannya (Connection, 1987). Mereka awalnya menamakannya sebagai dinamisme kerja Konfusianisme karena mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh Konfusius dan para pengikutnya.

Hofstede menambahkan dimensi kelima berdasarkan survei yang disebutkan di atas, tetapi memberinya label orientasi jangka pendek versus jangka panjang karena sebagian besar negara tempat dimensi kelima ditemukan 'tidak terbiasa dengan ajaran Konfusius dan bagaimanapun, keduanya kutub-kutub dimensi yang berlawanan mengandung nilai-nilai Konfusianisme' (Hofstede, 2001). Menurut Hofstede, negara-negara non-Konfusianisme seperti Brasil dan India memiliki skor yang cukup tinggi pada dimensi ini. Nilai-nilai yang

dianggap jangka pendek itu berorientasi pada masa lalu dan masa kini dan lebih statis; yang dianggap jangka panjang berorientasi ke masa depan dan lebih dinamis.

Orientasi jangka pendek meliputi pembinaan kebajikan yang berkaitan dengan masa lalu dan masa kini, terutama penghormatan terhadap tradisi, pelestarian wajah dan pemenuhan kewajiban sosial. Orientasi jangka panjang mencakup pembinaan kebajikan yang berorientasi pada masa depan, terutama ketekunan dan hemat, mengatur hubungan berdasarkan status, dan memiliki rasa malu.

3.4 Karakterisasi budaya nasional

Dimensi yang digunakan Hofstede untuk menggambarkan perbedaan budaya juga telah mengalami banyak tinjauan kritis. Selain mempertanyakan apakah hanya lima dimensi yang benar-benar dapat merangkum semua kompleksitas budaya nasional, para kritikus meragukan sifat independen dari masing-masing dimensi Hofstede: bagaimana kita bisa yakin, menurut mereka, bahwa dimensi-dimensi ini tidak berinteraksi? Ada juga keraguan yang diungkapkan tentang cara Hofstede membedakan antara budaya pada setiap dimensi sesuai dengan posisinya dalam sebuah kontinum. Meskipun posisi ini mencerminkan 'kecenderungan rata-rata', itu tidak menjelaskan situasi mana yang menyebabkan budaya menekankan satu ekstrem kontinum daripada yang lain. (Sinha et al., 2001), misalnya, menunjukkan bagaimana kolektivisme hidup berdampingan dengan individualisme di India dan memberikan sejumlah skenario di mana satu atau yang lain muncul, atau di mana keduanya terjalin. Dimensi kelima telah datang untuk kritik tertentu. Berbeda dengan dimensi lain, dimensi ini tampaknya tidak menawarkan alternatif yang kontras atau berlawanan. Namun, menurut (Fang, 2003), orang Cina tidak menganggap orientasi jangka panjang/ jangka pendek sebagai hal yang berlawanan, melainkan sebagai 'agak saling terkait erat satu sama lain'. Prinsip filosofis Cina tentang paradoks dan dualisme di dunia menganut hal-hal yang berlawanan seperti yang dijelaskan dalam dimensi kelima.

Selanjutnya, ada masalah karakterisasi budaya yang terikat secara teritorial. Meskipun Hofstede sendiri mengakui bahwa unit pengukuran ini tidak sempurna, keberatan terus diajukan tentang validitas profil budaya nasional,

terutama mengingat perkembangan dunia baru-baru ini. Bagaimana status profil Hong Kong sekarang setelah menjadi bagian dari China? Apakah sekarang dianggap sebagai subkultur dalam entitas yang jauh lebih besar? Bagaimana dengan profil budaya (bekas) Yugoslavia? Apakah semua negara bagian independen yang dulunya merupakan bagian dari negara itu sekarang 'pantas' memisahkan profil budaya yang lengkap?

3.5 Dimensi budaya menurut GLOBE

Pekerjaan lain yang menggunakan dimensi adalah program penelitian Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness, singkatnya, proyek GLOBE adalah program jangka panjang yang dibagi menjadi empat fase, dirancang untuk mengkonseptualisasikan, mengoperasionalkan, menguji, dan memvalidasi teori terintegrasi lintas tingkat tentang hubungan antara budaya dan efektivitas masyarakat, organisasi, dan kepemimpinan. Hasil dari proyek tahap kedua dijelaskan dalam (House et al., 2004). Tindak lanjut dari proyek ini dapat ditemukan dalam publikasi kedua berjudul *Culture and Leadership Across the World: the GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Chhokar et al., 2008). Studi-studi ini mengkaji perkembangan sejarah, sosial dan ekonomi dari 25 negara.

3.5.1 Dimensi variasi budaya masyarakat

Selama fase pertama proyek, para peneliti mengembangkan berbagai dimensi variasi budaya masyarakat, enam diantaranya berasal dari yang diidentifikasi oleh Hofstede, dua berasal dari Kluckhohn dan Strodtbeck dan satu dari McClelland (orientasi kinerja). Sembilan dimensi yang dikembangkan GLOBE diberikan di kolom pertama Tabel 3.2 bersama dengan definisi masing-masing. Dimensi tersebut digunakan untuk menguji praktik/nilai yang dibangun di tingkat industri, organisasi, dan masyarakat. Pertanyaan-pertanyaan ini mencerminkan dua sisi budaya: (1) nilai, keyakinan masyarakat atau organisasi, dan (2) praktik organisasi (tidak hanya organisasi kerja tetapi juga keluarga). Mereka diutarakan dalam istilah 'adalah' dan 'adalah', sehingga tanggapan akan menunjukkan praktik budaya yang sebenarnya, yaitu 'cara kita melakukan sesuatu'. Pertanyaan yang sama diulang dengan menggunakan 'harus' dan diajukan kepada responden untuk memungkinkan respons yang menunjukkan nilai budaya yang dipegang oleh masing-masing responden (yaitu 'cara ideal

dalam melakukan sesuatu'). Satu reservasi mengenai temuan GLOBE harus disebutkan. Meskipun sejumlah besar responden terlibat dalam proyek, karyawan multinasional dikeluarkan dalam survei untuk memastikan bahwa tanggapan hanya datang dari perwakilan negara yang bersangkutan.

Tabel 3.2: Definisi konstruksi budaya dan item sampel kuesioner

| Definisi konstruksi budaya | Item kuesioner tertentu |
|--|---|
| Jarak kekuasaan: sejauh mana anggota kolektif mengharapkan kekuasaan didistribusikan secara merata | Pengikut (harus) diharapkan untuk mematuhi pemimpin mereka tanpa pertanyaan |
| Penghindaran ketidakpastian: sejauh mana suatu masyarakat, organisasi atau kelompok bergantung pada norma-norma sosial, aturan dan prosedur untuk mengurangi ketidakpastian peristiwa masa depan | Kebanyakan orang menjalani (seharusnya menjalani) kehidupan yang sangat terstruktur dengan sedikit kejadian tak terduga |
| Orientasi manusiawi: sejauh mana kolektif mendorong dan menghargai individu untuk bersikap adil, altruistik, murah hati, peduli dan baik kepada orang lain | Orang pada umumnya (seharusnya secara umum) sangat toleran terhadap kesalahan |
| Kolektivisme 1 (kolektivisme institusional): sejauh mana praktik institusional organisasi dan masyarakat mendorong dan menghargai distribusi kolektif sumber daya dan tindakan kolektif | Pemimpin mendorong (harus mendorong) loyalitas kelompok bahkan jika tujuan individu menderita |
| Kolektivisme 2 (kolektivisme dalam kelompok): sejauh mana individu mengekspresikan kebanggaan, kesetiaan, dan kekompakan dalam organisasi atau keluarga mereka | Karyawan merasa (seharusnya merasakan) loyalitas yang besar terhadap organisasi ini |
| Ketegasan: sejauh mana individu bersikap tegas, konfrontatif dan agresif dalam hubungan mereka dengan orang lain | Orang (seharusnya) umumnya dominan dalam hubungan mereka satu sama lain |
| Egalitarianisme gender: sejauh mana suatu kolektif meminimalkan ketidaksetaraan gender | Anak laki-laki didorong (harus didorong) lebih dari anak perempuan untuk mencapai pendidikan yang lebih tinggi (skor terbaik) |
| Orientasi masa depan: sejauh mana individu terlibat dalam perilaku berorientasi masa depan seperti menunda kepuasan, perencanaan dan investasi di masa depan | Lebih banyak orang hidup (seharusnya hidup) untuk saat ini daripada untuk masa depan (skor terbalik) |
| Orientasi kinerja: sejauh mana suatu kolektif mendorong dan memberi penghargaan kepada anggota kelompok untuk peningkatan dan keunggulan kinerja | Siswa didorong (harus didorong) untuk berusaha untuk terus meningkatkan kinerja |

Menurut temuan GLOBE untuk tiga dimensi (orientasi kinerja, egalitarianisme dan kolektivisme institusional) skor Belanda lebih tinggi pada nilai ('Seharusnya') daripada praktik ('Apa Adanya'), sementara skor penghindaran ketidakpastian lebih rendah. Dengan demikian, manajer menengah Belanda tampaknya lebih memilih budaya organisasi yang lebih fokus pada kinerja yang efektif serta orientasi manusiawi dan kolektif. Studi ini menyimpulkan bahwa budaya masyarakat dan organisasi Belanda, sambil mempertahankan nilai-nilai klasiknya, cenderung lebih mementingkan kinerja dan inovasi individu.

Dari temuan Proyek GLOBE, jelas bahwa manajer Belanda menganggap Orientasi Kinerja sebagai dimensi budaya yang penting untuk bisnis. Yang juga jelas adalah bahwa jarak antara 'As Is' dan 'Should Be' untuk dimensi ini tidak hanya sangat tinggi di Belanda, tetapi juga di sebagian besar negara yang diteliti (Chhokar et al., 2008). Hal ini terjadi di Finlandia, negara yang dipengaruhi oleh Barat maupun Timur, di mana skor menunjukkan kesenjangan antara persepsi praktik ('Sebagaimana Adanya') dan nilai ('Seharusnya') untuk kedua Orientasi

Kinerja. dan Jarak Daya. Manajer Finlandia berpikir bahwa mereka harus memperbaiki situasi saat ini mengenai dua dimensi ini untuk menghadapi persaingan di masa depan. Untuk mencapai tujuan ini, mereka ingin mengembangkan lebih banyak efisiensi dan inovasi.

Bab 4

Status Kepemimpinan dan Organisasi

4.1 Pendahuluan

Kemampuan dan kemauan pemangku kebijakan organisasi menjadi sumber daya dalam mempercepat dan mempermudah tercapainya visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketersediaan sumber daya organisasi menjadi indikator keberhasilan pencapaian setiap program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Perkembangan dinamika organisasi baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal memberikan masukan bagi perubahan pengembangan program dan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan maksimalnya. Kuantitas dan kualitas sumber daya organisasi menjadi faktor utama dalam menyusun rencana kerja organisasi dan mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia. Perkembangan lingkungan internal dan eksternal memberikan masukan dalam proses penyusunan rencana kerja dan eksekusi keputusan yang diambil organisasi.

Karakteristik sumber daya manusia yang bekerja dalam organisasi beraneka ragam sesuai dengan budaya yang dibawanya sebelum masuk kerja. Begitu juga dengan karakteristik pembeli atau pelanggan, karakteristik organisasi penyedia bahan baku dan karakteristik organisasi yang memberikan sumbangan dalam

proses produksi dan proses pemasaran. Memahami karakteristik berbagai faktor pendukung dan penghambat keberhasilan pencapaian rencana kerja organisasi merupakan energi potensial dan kinetik yang harus dipahami para pengambil keputusan dalam organisasi. Kinerja organisasi membutuhkan dukungan dan partisipasi berbagai kelompok kepentingan baik dari lingkungan internal organisasi maupun lingkungan eksternal. Memahami dan menganalisa kebutuhan dan permintaan pembeli atau pelanggan dan kelompok kepentingan lainnya merupakan grand desain kebijakan dan keputusan organisasi.

Memenuhi kebutuhan dan permintaan dari lingkungan eksternal menjadi hilirisasi dari seluruh proses manajemen yang berlangsung dalam organisasi. Kemampuan bertahan hidup suatu organisasi memiliki hubungan sinergis dengan kemampuan menyerap aspirasi dan kebutuhan atau permintaan lingkungan eksternal. Komunikasi kerja yang berlangsung dalam dinamika dan perkembangan organisasi menjadi energi besar yang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan organisasi. Budaya organisasi menjadi sarana perekat komunikasi kerja dalam organisasi sehingga kerjasama dan sama kerja menjadi energi besar dalam setiap proses yang berlangsung. Pemimpin dan staf organisasi serta seluruh komponen organisasi mematuhi dan mempedomani budaya dan tata kelola manajemen yang dijalankan dalam organisasi. Tata kelola manajemen sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya menjadi motor penggerak tercapainya visi dan misi organisasi.

Memperkuat dukungan dan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi merupakan dasar menyusun kebijakan dan strategi memenangkan permintaan dan kebutuhan pembeli atau pelanggan. Perkembangan situasi dan kondisi lingkungan eksternal menjadi pemacu semangat berprestasi dalam memproduksi produk yang sesuai dengan kebutuhan dan permintaan pembeli atau pelanggan. Era digitalisasi menuntut kuantitas dan kualitas produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan permintaan lingkungan eksternal. Budaya pembeli atau pelanggan atas produk barang atau jasa mengalami perkembangan baik jenis produk, kualitas produk, harga, pemasaran dan berbagai keunikan yang menarik pembeli. Produk organisasi harus memahami kebutuhan dan permintaan pembeli atau konsumen sehingga kinerja maksimal membuahkan keuntungan atau kemampuan bersaing.

Untuk meningkatkan kualitas produk maka wajar dan pantas bila rencana organisasi harus disusun dengan komprehensif dari hulu sampai hilir. Proses mengambil keputusan mempedomani tata kelola manajemen yang produktif,

adaptif dan akuntabel. Seluruh proses manajemen menjadi bagian kerja maksimal semua unsur pimpinan organisasi dan unsur pelaksana administrasi dan pelaksana teknis. Kerja sama dan sama kerja pemangku kepentingan organisasi menjadi jalan pendekat pencapaian tujuan organisasi dengan maksimal. Kuantitas dan kualitas program dan kegiatan organisasi disusun berdasarkan kepada analisa dan keputusan pimpinan organisasi secara komprehensif. Sumbangan dan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi merupakan energi dalam pencapaian kinerja maksimal organisasi. Membangun kinerja maksimal adalah budaya organisasi yang harus dikembangkan sesuai dengan lingkungan internal dan eksternal.

4.2 Konsep Kepemimpinan dalam Manajemen Lintas Budaya

Kehadiran prestasi kerja dan semangat kerja menjadi motor penggerak berjalannya komunikasi kerja antar pimpinan organisasi dengan staf organisasi atau antara sesama staf organisasi. Kinerja maksimal pimpinan dan staf atau pegawai memberikan sumbangan besar dalam penyusunan rencana kerja organisasi. Kuantitas dan kualitas keputusan yang dikeluarkan pimpinan dan pegawai memberikan nilai tambah dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Melaksanakan pekerjaan, tugas dan kewenangan masing masing pemangku keberhasilan organisasi merupakan bagian tidak terpisahkan dari tata kelola manajemen yang berlangsung dalam organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan maksimalnya merupakan kinerja semua pemangku kepentingan organisasi. Melaksanakan tugas, fungsi dan kewenangan masing masing menjadi sumbangan berarti dari setiap komponen organisasi. Pemimpin dan staf organisasi memiliki tugas dan kewenangan sebagaimana diberikan struktur organisasi. Pelaksanaan tugas dan kewenangan tersebut menjadi indikator kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja totalitas semua komponen organisasi.

Struktur organisasi memberikan amanat dan tugas dan kewenangan kepada setiap pegawai sehingga komunikasi kerja memberikan sumbangan besar kepada pencapaian tujuan maksimal organisasi. Seorang pemimpin yang menduduki struktur organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat yaitu mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan semua sumber daya untuk

mencapai tujuan maksimal. Berkaitan dengan pemimpin, Usman (2009) mengatakan bahwa “Setiap organisasi harus ada pemimpinnya, secara ideal dipatuhi dan disegani bawahannya. Organisasi tanpa pemimpin akan kacau balu. Oleh karena itu, harus ada seorang pemimpin yang memerintah dan mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan individu, kelompok dan organisasi.” Keberadaan dan peranan pemimpin dalam organisasi menjadi bagian penting dalam mengambil keputusan dan memotivasi semua sumber daya pegawai. Mengadministrasikan semua kegiatan dan program kerja dari setiap komponen organisasi menjadi bagian penting untuk mempercepat dan mempermudah pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan dan keberagaman sumber daya pegawai menjadi sumber daya organisasi yang harus dikelola dengan komprehensif. Latar belakang pendidikan, sosial budaya, prestasi dan pengalaman kerja, dan latar belakang lainnya menjadi karakteristik sumber daya pegawai yang menjadi sumber daya organisasi. Mengelola sumber daya organisasi menjadi pekerjaan penting dari pemimpin organisasi. Tugas mengelola sumber daya pegawai merupakan bagian terpenting pemimpin organisasi. Prestasi kerja organisasi merupakan totalitas dari kinerja individu pegawai. Kehadiran dan keberadaan pemimpin dalam organisasi merupakan gabungan figur karakteristik kinerja dan karakteristik personal dalam seluruh kegiatan organisasi.

Kemampuan mengelola sumber daya organisasi dan kemampuan menampilkan kinerja menjadi panutan dan contoh bagi unsur manajemen yang dalam organisasi. Karakteristik pegawai (lingkungan internal) dan karakteristik lingkungan eksternal pembeli (konsumen) berbeda-beda sehingga kemampuan pemimpin menjadi persyaratan penting dalam seluruh kegiatan yang berlangsung dalam organisasi. Berkaitan dengan keberadaan sumber daya lingkungan, Robbins (2006) mengatakan bahwa “Jika organisasi ingin tetap hidup, organisasi itu harus menanggapi perubahan lingkungan. Bila pesaing memperkenalkan produk atau jasa baru, badan pemerintah memberlakukan undang-undangan baru, sumber-sumber pasokan yang penting, gulung tikar atau terjadi perubahan lingkungan serupa, organisasi itu perlu menyesuaikan diri.” Menganalisa dan mengambil keputusan strategi menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan pemimpin organisasi sehingga rencana kerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Memahami dan mengelola karakteristik sumber daya pegawai menjadi modal utama menggerakkan pencapaian program kerja organisasi.

Mengkomunikasi program dan kegiatan organisasi merupakan jalan membangun kinerja maksimal seluruh komponen organisasi. Pemimpin dan staf pegawai memiliki tanggung jawab atas keberhasilan pencapaian tujuan maksimal organisasi. Berkaitan dengan pemimpin, Cafezio dan Morehouse (1998) mengatakan bahwa “Ada lima bangunan dasar yang membuat pimpinan bekerja dengan efektif, yaitu (1) Communication, (2) Developing Follower, (3) Focus on key Issues. (4) Link with others; and (5) Personal and Professional Balancers.” Kegiatan memilih dan memilah program dan kegiatan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan (konsumen) menjadi sangat penting dalam kegiatan organisasi. Seni memimpin dan kemampuan memimpin menjadi dua energi besar yang harus dimiliki pemimpin dalam memimpin organisasi. Seni dan gaya kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam mengelola dan memanager sumber daya manusia yang bekerja setiap unit kerja. Sumber daya pegawai mengerjakan dan melakukan berbagai kegiatan yang berhubungan dengan rencana kerja organisasi. Pimpinan organisasi mengkomunikasikan rencana kerja organisasi dengan memberikan perintah dinas dan strategi mempermudah dan mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Mengkomunikasi rencana kerja dilakukan dalam rapat kerja antara pimpinan dengan semua pegawai organisasi. Dengan adanya kesamaan pemahaman (dalam arti kesamaan visi dan misi) maka kinerja individu, kinerja unit kerja dan kinerja organisasi semakin mudah tercapai dengan maksimal. Membangun dan menguji dinyatakan visi dan misi organisasi akan memberikan kemudahan dan kelancaran pelaksanaan rencana kerja organisasi. Membangun visi dan misi melewati berbagai proses dan prosedur serta mekanisme dalam berlangsung dalam berbagai kegiatan organisasi. Karakteristik lingkungan internal dan eksternal akan diserap dalam kegiatan membangun visi dan misi organisasi. Kinerja organisasi menjadi kegiatan operasionalisasi mewujudkan visi dan misi organisasi melalui budaya kinerja organisasi.

4.3 Keberadaan Kepemimpinan dalam Manajemen Lintas Budaya

Membangun tim kerja dan budaya organisasi merupakan salah satu kegiatan mendasar yang harus diperhatikan untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kinerja organisasi memberikan sumbangan besar dalam

kegiatan menghasilkan produk organisasi. Produk organisasi baik jasa maupun barang akan dipasarkan kepada konsumen. Keberhasilan memenuhi kebutuhan konsumen menjadi barometer keberhasilan bertahan hidup suatu organisasi. Berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, Marto Silalahi, dkk (2020) bahwa “Keberhasilan pencapaian tujuan/target organisasi merupakan grand desain organisasi yang akan diperjuangkan. Pada umumnya, tujuan organisasi adalah mencapai keuntungan dengan demikian organisasi dapat bertahan hidup mengikuti perkembangan situasi dan kondisi lingkungan.” Partisipasi pimpinan dan karyawan akan ditampilkan dalam bentuk kinerja sesuai dengan tugas, kewenangan dan tanggung jawabnya. Kemampuan mengujud nyatakan rencana kerja organisasi merupakan indikator keberhasilan organisasi mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya. Mengujud Nyatakan tujuan maksimal merupakan totalitas kinerja semua pimpinan dan karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan kewenangannya. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi merupakan kinerja totalitas pemangku kepentingan organisasi. Karakteristik dan budaya organisasi memberikan sumbangan besar dalam pencapaian tujuan maksimal organisasi. Pembangunan karakteristik dan budaya organisasi membutuhkan komitmen dan konsistensi semua pemangku kepentingan organisasi. Pemimpin dan karyawan memberikan kontribusi kinerja maksimalnya sesuai dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawabnya. Kemampuan mengelola organisasi secara komprehensif merupakan kinerja yang ditampilkan seorang pemimpin dalam organisasi. Memahami karakteristik bawahan dan pekerjaannya menjadi salah satu kinerja pimpinan. Berbagai latar belakang yang dimiliki karyawan menjadi masukan dan informasi bagi pimpinan dalam melakukan berbagai kegiatan pengembangan sumber daya manusia baik penempatan, mutasi mutasi, pendidikan dan pelatihan dan kegiatan lainnya.

Komunikasi dua arah dalam dinamika dan pengembangan organisasi adalah salah satu kegiatan memberdayakan pegawai dalam pelaksanaan kerjanya. Tugas, wewenang dan tanggung jawab menjadi dasar melaksanakan pekerjaan dalam organisasi. Setiap pegawai baik pimpinan maupun bawahan akan diberikan tugas, wewenangan dan tanggung jawab yang berbeda beda. Untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan dibutuhkan efektivitas pencapaian tujuan dan efisiensi penggunaan sumber daya organisasi. Berkaitan dengan efektivitas organisasi, Gibson, Ivancevich dan Donnely (1997) yang mengatakan bahwa “Namun demikian, efektivitas organisasi adalah lebih banyak dari jumlah efektivitas individu dan kelompok; lewat pengaruh sinergis (kerja sama), organisasi mampu mendapatkan hasil karya yang lebih

tinggi tingkatnya daripada jumlah hasil karya tiap tiap bagiannya.” Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan program dan kegiatan organisasi menjadi barometer keberhasilan pencapaian tujuan. Mengelola potensi sumber daya organisasi memberikan energi besar dalam pencapaian tujuan organisasi. Membangun komunikasi kerja yang sinergis antara pemimpin dengan bawahan akan memberikan energi besar untuk mengukus nyatakan rencana kerja organisasi. Berbagai media komunikasi kerja dapat dilakukan melalui rapat kerja organisasi, sosialisasi rencana kerja, liburan bersama, sarapan pagi bersama dan kegiatan lainnya. Dengan adanya komunikasi dua arah tersebut akan timbul rasa kekeluargaan dan rasa kebersamaan untuk mengukur nyatakan tujuan organisasi.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi menjadi barometer kinerja maksimal semua perangkat organisasi baik pimpinan maupun staf. Kinerja organisasi merupakan totalitas kinerja individu dan kinerja semua unit kerja yang terdapat dalam struktur organisasi. Tantangan terbesar dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi adalah membangun kebersamaan dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagaimana yang telah diamanatkan visi dan misi organisasi. Memahami kekuatan dan kelemahan lingkungan internal dan memanfaatkan peluang dan kesempatan lingkungan eksternal adalah indikator keberhasilan membangun kinerja maksimal organisasi. Membangun kinerja maksimal dapat dilihat dari partisipasi dan sumbangan pimpinan dan pegawai organisasi.

4.4 Tujuan dan Manfaat Keberadaan Pemimpin dalam Manajemen Lintas Budaya

Perubahan lingkungan eksternal membutuhkan perhatian kinerja lingkungan internal organisasi. Kuantitas dan kualitas permintaan pembeli mengalami perubahan atau pertambahan sesuai dengan perkembangan situasi dan kondisi pembeli dan permintaan pasar. Peningkatan kinerja menjadi persyaratan penting yang harus terus diperjuangkan pimpinan dan staf organisasi. Berkaitan dengan keberadaan pemimpin dalam organisasi, Sutermeister (dalam Winardi, 1992) mengatakan bahwa “Ada sejumlah faktor pokok yang memengaruhi organisasi

formal, yaitu (1) Struktur organisasi, (2) Iklim Kepemimpinan, (3) Efisiensi Organisasi, (4) Kebijakan Personalia, dan (5) Komunikasi.”

Optimalisasi tugas, pekerjaan dan tanggung jawab dari semua pemangku kepentingan organisasi menjadi faktor utama dalam memahami dan menganalisa perkembangan atau perubahan lingkungan eksternal. Keputusan strategi organisasi memberikan sumbangan berarti dalam mempercepat dan mempermudah tercapainya rencana kerja. Keputusan strategi diambil oleh semua pimpinan organisasi mulai dari pimpinan unit terendah sampai dengan pimpinan puncak organisasi. Keputusan strategi pimpinan organisasi menjadi grand desain kebijakan yang memberikan nilai tambah dari program dan kegiatan yang dilakukan semua pegawai. Kegiatan memilih dan memilah alternatif pilihan yang disarankan pegawai menjadi lokus dan fokus keputusan yang diambil pimpinan strategi organisasi. Berbagai karakteristik pegawai (misalnya kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan sebagainya) menjadi nilai tambah bagi pemberian ide pemikiran, masukan dan saran konstruktif kepada pimpinan organisasi. Kehadiran partisipasi (masukan dan saran) dari pegawai mendorong penguatan program dan kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Kemampuan menganalisa dan mengembangkan berbagai sumber daya organisasi dapat memberikan keunggulan keputusan strategi yang diambil pimpinan puncak, pimpinan manajerial maupun pimpinan teknis lainnya. Keputusan strategi organisasi merupakan totalitas pilihan keputusan yang telah dihasilkan semua unit kerja organisasi. Profesionalitas melaksanakan pekerjaan, adaptif menyikapi perkembangan lingkungan eksternal, transparan dan akuntabel dalam pelaksanaan kegiatan menjadi sendi utama melaksanakan rencana kerja organisasi.

Kehadiran dan keberadaan pimpinan dan pegawai merupakan sumber daya manusia dalam organisasi. Sumber daya manusia memberikan energi besar dalam mempermudah dan mempercepat pencapaian tujuan maksimal organisasi. Pimpinan dan pegawai organisasi memiliki berbagai tugas, wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan norma organisasi berkaitan dengan struktur organisasi itu sendiri. Pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab yang besar sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku dalam organisasi itu. Berkaitan dengan Kepemimpinan, Nawawi (2003) mengatakan bahwa “Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan digunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.” Besar dan berat tanggung jawab pimpinan organisasi itu berhubungan dengan penanggung jawab utama

keberhasilan atau kegagalan organisasi adalah pimpinan organisasi. Berhubungan dengan organisasi merupakan suatu sistem kerja maka semua pegawai juga memiliki tanggung jawab sesuai dengan jenjang hirarki organisasi. Keberadaan dan peranan pimpinan organisasi bukan semata mengerjakan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja tapi juga mendorong daya kreativitas dan inovasi pegawai yang dapat memberikan nilai tambah dan nilai jual dari produk yang dihasilkan.

Memaksimalkan daya kreativitas dan inovasi kinerja pegawai merupakan operasionalisasi gaya dan seni kepemimpinan seorang pemimpin organisasi. Optimalisasi sumbangan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya memberikan kelancaran pencapaian tujuan organisasi. Keberadaan dan peranan pemimpin membuat rencana kerja organisasi semakin efektif dan efisien tercapai karena kreativitas dan inovasi memberikan nilai tambah dan keunggulan komperatif organisasi. Memenuhi kebutuhan konsumen (lingkungan eksternal) dipenuhi dengan kinerja maksimal semua sumber daya manusia (baik pimpinan maupun pegawai). Kinerja maksimal organisasi menjadi indikator keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kehadiran dan kinerja pimpinan organisasi memberikan manfaat dan kegunaan bagi pencapaian tujuan maksimal organisasi. Kegiatan mengarahkan, memotivasi dan mengambil keputusan adalah salah satu kegiatan pemimpin organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya. Memberikan arah dan kebijakan pencapaian tujuan sesuai dengan rencana kerja merupakan kegiatan penguatan program dan kegiatan organisasi. Keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi menjadi tanggung jawab pemimpin karena pemimpin berada di puncak struktur organisasi yang menjadi penanggung jawab utama dari setiap organisasi. Mengelola sumber daya organisasi dengan maksimal dan menganalisa kekuatan lingkungan eksternal akan mempermudah dan memperlancar pencapaian tujuan organisasi dengan maksimal.

Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi membutuhkan dukungan berbagai sumber daya baik sumber daya lingkungan internal maupun sumber daya lingkungan eksternal. Membangun dan mengembangkan kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia menjadi salah satu kebijakan dan strategi organisasi dalam menganalisa permintaan pembeli atau konsumen. Karakteristik sumber daya pegawai yang bekerja dalam organisasi memberikan sumbangan besar kepada penguatan pencapaian program dan kegiatan organisasi. Memahami karakteristik sumber daya pegawai menjadi masukan dan informasi bagi pimpinan organisasi dalam mengambil keputusan

menempatkan pegawai dalam berbagai struktur organisasi. Proses menempatkan dan mendudukan pegawai memperhatikan berbagai persyaratan baik pengalaman, pendidikan, pelatihan, kerja sama tim maupun persyaratan lainnya. Peranan dan kedudukan sumber daya manusia dalam dinamika dan pengembangan organisasi sangat besar sehingga keputusan pimpinan organisasi menilai persyaratan pegawai menjadi sangat penting. Proses penarikan dan penempatan sumber daya manusia mengalami waktu yang panjang karena kinerja sumber daya manusia memiliki hubungan sinergis dengan pencapaian tujuan organisasi. Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia perlu memperhatikan karakteristiknya dengan komprehensif baik pendidikan, pelatihan, pengalaman, kerja sama tim, dan sikap maupun perilakunya. Berbagai karakteristik pegawai menjadi pusat perhatian pimpinan organisasi karena penanggung jawab utama keberhasilan organisasi berada pada pimpinan organisasi itu. Penguatan pencapaian tujuan organisasi membutuhkan kreativitas dan inovasi kinerja pegawai sehingga pemenuhan kebutuhan konsumen menjadi maksimal. Seni dan gaya kepemimpinan menjadi sangat penting dalam menggerakkan dan memotivasi pegawai dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi kinerjanya. Menggerakkan dan memotivasi pegawai tidak kaku seperti dalam buku teks karena pegawai adalah manusia memiliki dimensi rasa, dimensi rasio dan dimensi karsa. Untuk itu memperkuat dan menggerakkan ketiga dimensi itu sangat dibutuhkan seni dan gaya kepemimpinan dalam memimpin organisasi.

Kepemimpinan organisasi menjadi kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memotivasi pegawai dalam mempercepat dan mempermudah pencapaian tujuan dengan menggunakan sumber daya organisasi yang ada. Dinamika dan pengembangan permintaan kebutuhan konsumen mengalami pertumbuhan yang pesat karena itu wajar dan pantas kinerja organisasi harus maksimal. Kinerja organisasi membutuhkan dukungan dan partisipasi semua pemangku kepentingan organisasi. Kinerja organisasi merupakan totalitas dari kinerja individu dan kinerja unit kerja termasuk kinerja pemimpin. Kinerja organisasi membutuhkan kreativitas dan inovasi kinerja individu dan kinerja unit kerja sehingga target yang hendak dicapai dapat melebihi rencana semula. Keunggulan komperatif dalam pencapaian tujuan organisasi membutuhkan kreativitas dan inovasi dalam melaksanakan kinerja yang telah direncanakan sebelumnya.

Daya kreasi dan inovasi pegawai membutuhkan sentuhan seni dan gaya kepemimpinan karena dimensi rasa dan dimensi karsa merupakan karakteristik

pegawai yang muncul tidak dengan sendirinya. Kegiatan menggerakkan sumber daya manusia merupakan bagian penting dalam manajemen lintas budaya karena manusia memiliki berbagai karakteristik yang dapat meningkatkan kinerja individu. Kehadiran pemimpin yang dapat menggerakkan sumber daya manusia dengan mengedepankan seni dan gaya kepemimpinan menjadi modal besar dalam mencapai tujuan maksimal organisasi. Seni dan gaya kepemimpinan organisasi menjadi faktor penting dalam kegiatan memimpin organisasi karena memanusiakan manusia bagian terpenting dalam manajemen sumber daya manusia khususnya manajemen lintas budaya.

Bab 5

Mengenal Beberapa Kebudayaan Penting di Dunia

5.1 Potensi Budaya yang Berdampak bagi Dunia

Peradaban-peradaban besar yang pernah berkembang di dunia dibangun pada tepi-tepi sungai besar, mengingat air sangat fundamental bagi kehidupan manusia. Peradaban Sumeria (8000 SM) yang berkembang di wilayah Mesopotamia (wilayahnya di masa kini meliputi negara Irak, Suriah dan Turki) berada di antara sungai Eufrat (Euphrates) dan Tigris; peradaban China Kuno Huang He atau Hwang Ho dibangun sepanjang tepi sungai kuning atau Yangtze (2000-1600 SM); peradaban Mesir Kuno (Mesir Hulu dan Mesir Hilir bersatu menjadi kota Memphis pada era Firaun Menes 3150 SM) berkembang di sepanjang tepi sungai Nil; Peradaban India Kuno tumbuh dan berkembang di lembah sungai Indus/Shindu (3300-1900 SM), salah satu peradaban penting di lembah sungai Indus adalah kota Mohenjodaro dan Harappa (Nurjanah, 2015; Marliah, 2021). Dari fakta tersebut dapat dipahami bahwa kondisi lingkungan termasuk lokus sangat memengaruhi perkembangan kebudayaan masyarakat (Lycett, von Cramon-Taubadel and Eren, 2016). Masyarakat yang hidup di negara yang memiliki 4 musim misalnya, harus beradaptasi dan memiliki pola

aktivitas tertentu mengikuti musim (musim panas /summer, musim dingin/winter, musim semi/autumn, dan musim gugur/fall). Semisal aktivitas dalam menentukan pola menanam tanaman sebagai makanan pokok, mengenakan pakaian khusus menyesuaikan musim, hingga merancang kegiatan khusus yang dilakukan pada musim tertentu, seperti summer camp. Summer camp atau yang kemudian berkembang menjadi summer course ini pada mulanya (tahun 1876) diselenggarakan dengan maksud memberikan alternatif kegiatan bagi anak usia sekolah dasar. Alternatif kegiatan yang dimaksud adalah dalam bentuk kegiatan luar ruangan (outdoor) yang disampaikan sebagai kegiatan "melarikan diri" dari rutinitas kehidupan modern perkotaan besar di Amerika Serikat yang dirasa semakin mengkhawatirkan karena dianggap bisa menyebabkan suatu kondisi mental "sekarat akibat selalu berada di dalam ruangan" (dying of indoor-ness) (Gershon, 2016). Summer camps yang pada awalnya berkonsep "kegiatan perkemahan" menjadi tempat di mana anak-anak dapat mengeksplorasi minat individu—seni, olahraga, atau kehidupan di luar ruangan—berlawanan dengan konsep kakunya kurikulum sekolah, pengawasan ketat dari orang tua yang terlalu menyayangi siswa, dan etos akulturasi merupakan pertimbangan utama dalam penyelenggaraan summer camp atau kegiatan perkemahan di musim panas (Petrzela, 2017; Foreman, 2020). Pertimbangan eksplorasi karakteristik dan penelusuran potensi anak secara mendalam menjadi konsep yang diadaptasi oleh negara-negara lain bahkan yang tidak diliputi 4 musim.

Jika kita berupaya membingkai ruang berpikir kita dengan mempolarisasi kebudayaan, dan membatasinya menjadi hanya beberapa kebudayaan dominan dalam kategori yang cakupannya lebih luas, maka yang muncul di permukaan bisa saja hanya ada kebudayaan Barat dan kebudayaan Timur. Kebudayaan Barat direpresentasikan dari kebudayaan yang berasal dari negara Eropa (Inggris, Jerman, Perancis, Italia, kebudayaan Nordic, Skandinavia) dan Amerika Serikat yang cenderung menjunjung modernitas, sedangkan kebudayaan Timur biasanya diasosiasikan dengan kebudayaan-kebudayaan tradisional negara Asia (Asia Timur, kebudayaan Arab, India, dan Melayu). Padahal masih ada kebudayaan-kebudayaan penting yang perlu diperhitungkan karena memiliki pengaruh dan kontribusi pada peradaban dunia seperti kebudayaan negara-negara Eropa Timur (Rusia dan negara pecahan Uni Sovyet), kebudayaan tribal, latin dan Afrika (Mesir, Ethiopia, Afrika Selatan).

Dalam sejarah peradaban, beberapa bangsa di dunia memiliki potensi budaya yang memiliki pengaruh besar bagi dunia dengan peradaban yang dibangun dari

kebudayaan tersebut. Potensi budaya yang dimaksud adalah semua proses cipta, rasa dan karsa suatu masyarakat yang meliputi cara berkomunikasi (menggunakan bahasa), kebiasaan (habit), kecenderungan berperilaku, pola pikir khas masyarakat, sistem-sistem (sistem kepercayaan, sistem organisasi sosial/kemasyarakatan) dan tata nilai, yang kemudian bermuara pada produk budaya baik yang tangible maupun intangible (Appelbaum, Roberts and Shapiro, 2013; Galloway, 2018). Salah satu contoh potensi budaya dari suatu bangsa yang berdampak bagi dunia adalah etos kerja atau falsafah hidup (the way of life) seperti bushido dan zen dari bangsa Jepang, hingga etos kerja yang lahir dari filsafat keagamaan seperti etos kerja Kristiani, Muslim, Hinduisme, dan sebagainya.

Pada Bab ini dipaparkan beberapa kebudayaan penting di dunia yang pemaparannya menyampaikan selang pandang kebudayaan tersebut dan juga menyampaikan karakteristik khas kebudayaan tersebut beserta kecenderungan individu dan masyarakat yang mengikuti kebudayaan tersebut. Beberapa kebudayaan yang dipilih adalah kebudayaan Tiongkok, India, Arab dan Melayu yang mewakili kebudayaan di benua Asia dan sedikit di Afrika, kemudian kebudayaan Jerman, Inggris, Perancis, dan Italia yang mewakili kebudayaan di benua Eropa. Lalu ada kebudayaan Latin dan Amerika Serikat yang mewakili kebudayaan di benua Amerika.

5.2 Kebudayaan Tiongkok

Pepatah "tuntutlah ilmu walau hingga ke negeri China" yang berkembang merupakan petanda bahwa peradaban China—yang juga dikenal sebagai Tiongkok—memiliki kebudayaan yang penting dan memengaruhi dunia. Merunut dari sejarah, peradaban Tiongkok bisa dikategorikan sebagai budaya yang dominan di wilayah Asia bagian Timur (Walker, 2012). Sebagai salah satu tunas peradaban besar di dunia, budaya Tiongkok mampu berkontribusi pada peradaban dunia dalam bidang filsafat, nilai-nilai kebajikan, etiket, dan tradisi di Asia hingga saat ini (Wong, 2015). Kebudayaan Tiongkok yang berpengaruh secara luas (global) meliputi penggunaan bahasa (Mandarin), sastra, seni kaligrafi, seni musik, seni pertunjukan (opera), seni bela diri (Kung Fu), seni keramik (bahan porselen sangat identik dengan Tiongkok), seni rupa, arsitektur, kuliner, filsafat, ekonomi, agama, dan politik. Orang Tionghoa juga memiliki

penanggalannya sendiri yaitu penanggalan Imlek, diciptakan oleh Huang Di atau Maharaja Kuning yang memerintah pada tahun 2698 – 2599 SM.

Diaspora Tionghoa melestarikan tradisi dan kebudayaannya dengan mempraktekkannya dalam keseharian dan merayakannya seperti dalam wujud festival di banyak negara di seluruh dunia. Diaspora Tionghoa yang berinteraksi dengan kebudayaan lokal juga sering menyebabkan terjadinya asimilasi budaya. Beberapa contoh yang bisa dilihat sebagai hasil asimilasi tersebut hingga kini adalah wujud Barong di Bali, dan penggunaan uang kepeng (mata uang Kerajaan Tiongkok pada waktu itu) pada masa pemerintahan raja Sri Jaya Pangus pada abad ke 7 di Bali. Uang kepeng di Bali masa kini digunakan sebagai sarana upacara, bagian dari persembahan dalam upacara keagamaan. Begitu eratnya pertalian budaya Tionghoa di Bali sehingga orang-orang Tionghoa memiliki nama sebutan khusus untuk pulau Bali yaitu Dva-Pa Tan (Budiana, Mudana and Arta, 2015).

Contoh kuatnya pengaruh kebudayaan Tiongkok di Indonesia adalah diakuinya Kong Hu Chu (Confucianism) sebagai aliran kepercayaan kepada Tuhan Yang Maha Pengasih yang sah dan legal di Indonesia, dan bahkan hari perayaan Tahun Baru Tiongkok atau Hari Raya Imlek ditetapkan sebagai hari libur nasional fakultatif sejak era kepemimpinan Abdurrahman Wahid (Gus Dur) sebagai presiden ke-4 Negara Kesatuan Republik Indonesia. Tepatnya pada 19 Januari 2001, Menteri Agama RI mengeluarkan Keputusan No.13/2001 tentang penetapan Hari Raya Imlek sebagai Hari Libur Nasional Fakultatif. Perayaan Imlek sebagai hari libur nasional (tanggal merah) baru dilakukan pada era Presiden Megawati Soekarnoputri melalui Keppres Nomor 19 Tahun 2002.

Masyarakat Tiongkok atau Tionghoa terkenal dengan diasporanya yang masif. Ibaratnya, kita bisa menemukan orang Tionghoa dan Chinese Food hampir di seluruh negara di dunia. Selain itu, orang Tionghoa terkenal ahli dalam ilmu berdagang, ilmu sastra dan ilmu bela diri. Keberhasilan orang-orang Tionghoa dalam berdagang didukung oleh etos kerja mereka yang patuh dan disiplin pada 6 aspek berikut: (1) Masyarakat Tionghoa tidak pernah takut untuk bermimpi, mereka juga tidak pernah malu untuk memulai bisnis dari awal (from scratch/from zero); (2) Masyarakat Tionghoa terus bekerja dan selalu belajar agar tidak tertinggal dalam aspek teknologi dan isu kekinian; (3) Orang Tionghoa tidak akan pernah menyerah meski berulang kali usaha yang mereka rintis gagal. Bahkan, tidak sedikit dari mereka yang berpikiran bahwa akan selalu ada kesempatan untuk mengembangkan bisnis yang mereka tekuni; (4) Orang Tionghoa terkenal sangat disiplin dalam menabung, karena termotivasi

untuk menyelamatkan kesejahteraan tiga generasi keturunannya. Sebagai ilustrasi, apabila orang Tionghoa memiliki uang Rp. 1,000,000 (satu juta rupiah), maka yang digunakan hanya Rp. 250,000 (dua ratus lima puluh ribu rupiah) saja. Sisanya akan disimpan untuk kebutuhan mendesak di masa depan atau untuk keturunannya; (5) Orang Tionghoa sejak kecil diajarkan untuk mengenali bisnisnya dengan baik dengan mewajibkan untuk memahami proses produksi dengan detail agar menghemat pengeluaran; (6) Orang Tionghoa masa kini banyak yang merasa tidak tabu untuk bekerja sebagai karyawan atau bekerja untuk orang lain, namun tetap akan mandiri menjadi pengusaha di masa depan setelah memiliki modal materi dan pengetahuan yang cukup (Yvonne, Karsono and Suprajitno, 2013).

5.3 Kebudayaan India

Kebudayaan India termasuk kebudayaan yang lahir dari peradaban yang tergolong tertua di dunia, salah satunya adalah Mohenjodaro dan Harappa. Kebudayaan India paling dominan dipengaruhi oleh ajaran Hinduisme, Sikhisme, Jainisme, dan Buddhisme. Banyak juga tokoh-tokoh spiritual dan negarawan yang hadir dalam sejarah negara India memengaruhi dan menunjukkan suri tauladan bagi masyarakat India. Salah satu yang terbesar adalah Mohandas Karamchand Gandhi atau yang dikenal sebagai Mahatma Gandhi—dianggap sebagai bapak negara India. Falsafah Mahatma Gandhi yang hingga kini masih diterapkan oleh masyarakat India adalah ahimsa, satyagraha dan swadesi. Ahimsa mengarahkan masyarakat untuk menyelesaikan suatu permasalahan tanpa melibatkan unsur kekerasan; satyagraha mengedepankan kebenaran dalam melihat setiap aspek dalam kehidupan dan juga dalam menyelesaikan permasalahan; swadesi mengedepankan kemandirian, cinta tanah air, menghormati karya sendiri dan menghargai bangsa dengan menciptakan lingkungan yang kondusif, dimulai dari lingkungan terdekat (Khanduri, 2010; Kuiper and others, 2010).

Penjajah kerajaan Inggris membagi dua tipe orang yang dominan di India yaitu yang berasal dari India bagian utara, dan India bagian selatan. Mereka menyebut orang India bagian utara yang berkulit putih dengan sebutan orang arya, dan orang India bagian selatan yang berkulit sawo matang dan agak gelap dengan sebutan bangsa dravida. Politik memecah belah juga diterapkan dengan baik oleh penjajah di India dengan membagi struktur masyarakat dalam sistem kasta.

Komunitas etnis India di Indonesia memang lebih sedikit daripada komunitas Tionghoa atau Arab, padahal budaya Indonesia banyak mendapatkan pengaruh dari kebudayaan India. Hal tersebut dikarenakan pengaruh kebijakan kolonial antara Inggris dan Belanda. Pemerintah kolonial British (Inggris) di Malaysia membawa orang India ke Malaysia untuk dipekerjakan di perkebunan sedangkan Pemerintah kolonial Belanda memiliki kebijakan untuk memperkerjakan orang lokal yaitu etnis Jawa di perkebunan. Pemerintah Kolonial Belanda bahkan membawa ratusan pekerja Jawa ke negara Suriname yang berlokasi di Amerika Selatan.

Orang India mengucapkan 'Namaste' sebagai salam atau gestur menyapa sambil mencakupkan kedua tangan di dada. 'Namaste' bermakna menghormati dan mendoakan keselamatan. Namaste juga memiliki arti yang serupa dengan 'i bow to you'. Untuk merespon salam namaste, kita bisa melakukan hal yang sama sebagai bentuk penghargaan dan penghormatan (Kuiper and others, 2010).

5.4 Kebudayaan Arab

Kawasan berbudaya Arab meliputi wilayah Jazirah Arabia, Mesir dan Afrika Utara, demikian pula dengan Irak yang dahulunya dalam pengaruh budaya Persia dan Syria yang berkebudayaan Byzantium, pada saat ini meliputi wilayah Timur Tengah, Teluk Persia, dan Afrika Utara. Masa sebelum kedatangan agama Islam di tanah Arab sering dikenal sebagai masa jahiliyah yang juga sebagai penanda yang memisahkan zaman, antara zaman lama dengan zaman baru. Zaman sebelum kedatangan agama Islam dengan zaman sesudah datangnya agama Islam. Bangsa-bangsa yang mendiami tanah Arab terdiri dari bangsa Arab, Yahudi, dan bangsa Persia. Menurut catatan sejarah dan beberapa keterangan otentik dalam Al-Qur'an, sebelum agama Islam datang, masyarakat Arab menyembah berhala (yang terbesar adalah Latta, Uzza dan Manat). Kepercayaan yang berkembang selain persembahan kepada berhala adalah kepercayaan Zoroaster (penyembah api/cahaya), penyembah bintang dan langit (masyarakat bagian Arab Timur), Nasrani dan Yahudi (Obeidat et al., 2012).

Kebudayaan Arab juga memiliki kontribusi bagi peradaban dunia dalam hal seni rupa Islam, Kaligrafi Islam, Ilmu perbintangan dan ilmu matematika atau Aljabar. Kebudayaan Arab sangat dekat dengan perkembangan agama Islam. Salah satu temuan khas masyarakat Arab adalah konsep ekonomi syariah. Selain perihal agama, keluarga juga menjadi hal paling penting bagi orang Arab.

Keluarga Arab saling dekat satu sama lain dan akan berbagi banyak waktu bersama mengerjakan banyak hal. Keluarga seringkali lebih diutamakan dari pada individu. Terutama jika kehormatan dan reputasi keluarga sedang dipertaruhkan, keluarga Arab bekerjasama untuk saling mendukung dan mendapat pengakuan dalam keluarganya. Seperti pada umumnya, dalam sebuah keluarga terdapat struktur dan peran tradisional berdasar jenis kelamin di mana laki-laki bertanggung jawab mencari nafkah untuk keluarga dan perempuan bertanggung jawab untuk mengasuh anak-anak serta mengelola rumah. Hal tersebut bisa berbeda tergantung pada negara dan masanya di belahan dunia lainnya (Khalaf, 2012).

5.5 Kebudayaan Melayu

Peradaban Melayu di masa lampau menjadi salah satu peletak dasar peradaban Asia Tenggara. Tidak bisa dipungkiri, peradaban yang kini berkembang di Indonesia, Malaysia dan Brunei, Singapura, Thailand Selatan, Filipina Selatan, Kamboja, Srilangka, hingga ke Madagaskar dan Afrika Selatan, adalah peradaban-peradaban yang tumbuh di atas landasan elemen-elemen budaya, yang sebagian atau hampir seluruhnya berasal dari tradisi kehidupan yang berasal dari budaya Melayu. Masyarakat Melayu mengatur kehidupan mereka dengan adat agar setiap anggota adat hidup beradat, seperti adat alam, hukum adat, adat beraja, adat bernegeri, adat berkampung, adat memerintah, adat berlaki-bini, adat bercakap, dan sebagainya. Adat adalah fenomena keserumpunan yang mendasari kebudayaan Melayu. Dahulu Melayu merupakan kerajaan-kerajaan yang berada dikawasan Nusantara. Seorang raja harus memegang teguh adat Melayu dalam menjalankan kekuasaannya terhadap rakyatnya (Chalid, 2008).

Warisan budaya Melayu kepada dunia yang utama adalah dari karya sastra dan adat istiadatnya yang khas Islam Nusantara. Sajak, pantun dan gurindam adalah beberapa di antara wujud-wujud karya sastra Melayu. Bahasa Melayu dipraktikkan orang Melayu dalam hampir 40 dialek/logat. Diantaranya dialek Melayu Johor-Riau, yang menjadi cikal bakal bahasa Melayu. Bahasa Melayu digunakan secara cukup luas sebagai lingua franca. Indonesia yang merupakan Negara maritim dan agraris, menggunakan bahasa Melayu sebagai bahasa perdagangan antar daerah (dari Pasai, Minangkabau, Jawa, ke Sulawesi, Halmahera, dan Kepala Burung Papua). Pada masa awal kemerdekaan menjadi

alat pemersatu dan pembentuk kesadaran bangsa, maka setelah proklamasi ia dijelmakan, menjadi bahasa Indonesia menjadi bahasa negara dan bahasa kebangsaan. Bahasa Melayu telah menjadi alat perekat kebangsaan Indonesia, serta telah membawa bangsa Indonesia sebagai bangsa modern.

Agama Islam mempunyai pengaruh yang utama dibandingkan adat istiadat. Agama merupakan supra system adat. Ketentuan-ketentuan dalam adat bisa saja gugur jika tidak mendapat dukungan dari agama. Jadi dapat dikatakan hubungan antara Islam dengan Melayu bagaikan dua muka mata yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu dengan Islam orang Melayu yang mendasarkan budayanya dengan teras Islam selalu memandang bekerja merupakan ibadah, kewajiban, dan tanggung jawab. Oleh karenanya ketentuan yang ada dalam adat suatu pekerjaan mereka lakukan dengan penuh tanggung jawab karena semua itu merupakan ibadah (Herlina, 2014).

5.6 Kebudayaan Jerman

Jerman berbatasan langsung dengan 9 negara Eropa yaitu Austria, Belgia, Republik Ceko, Denmark, Prancis, Luksemburg, Belanda, Swiss, dan Polandia. Lokasi Jerman yang berbatasan dengan banyak negara tersebut ikut memengaruhi beragamnya budaya Jerman sampai saat ini. Selain itu, berbagai etnis yang hidup di Jerman juga membawa tradisi dari negara asal yang mau tidak mau ikut memengaruhi budaya lokal Jerman. Dari total populasi sekitar 82 juta orang, 80% merupakan penduduk asli Jerman, 3,7% berasal dari etnis Turki, sisanya terdiri dari keturunan Yunani, Rusia, Italia, Polandia, Serbia-Kroasia, dan Spanyol (Sandford, 2013).

Deutschland, Deutschland uber alles. Uber alles in der welt. (Jerman, Jerman di atas segalanya. Segala yang ada di dunia). Ungkapan yang diambil dari lagu kebangsaan Jerman yang berjudul “Lied der Deutschen” ini menunjukkan bahwa Jerman selalu ingin unggul dalam semua hal. Budaya Jerman yang perlu menjadi referensi utama sebagai etos kerja adalah konsep *punktlichkeit* yaitu sangat menghargai ketepatan waktu. Konsep *punktlichkeit* ini berbeda dengan konsep “time is money” yang umum kita rasapi. Konsep *punktlichkeit* lebih mengarah pada falsafah apresiasi terhadap waktu yang tidak tergantikan, penghargaan kepada individu dan diri sendiri. Menepati waktu berarti menghargai diri sendiri dan orang lain. Alasan terlambat karena masalah transportasi akan dianggap alasan yang konyol. Jam kerja adalah hal yang

disepakati bersama dan harus dihormati. Seperti negara maju lainnya di dunia, 60% warga Jerman menjadikan membaca sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari. Bahkan membaca bukan sekedar hobi, tapi sudah menjadi kebutuhan. Karena orang Jerman memiliki paradigma bahwa kegiatan membaca akan membentuk pola pikir, etos kerja, serta sikap mental seseorang (Forner, 2017).

5.7 Kebudayaan Inggris

Peradaban Britania Raya dominan dibangun dengan solid dari kebudayaan Inggris (United Kingdom). Nilai-nilai kebudayaan Inggris khususnya dalam nilai-nilai kecendekiawanan juga yang mendorong terjadinya revolusi Industri, menyebarkan bahasa Inggris ke seluruh dunia, dan juga membangun budaya sepakbolanya sebagai industri miliaran Poundsterling yang terkemuka di dunia.

Masyarakat Inggris memiliki tata susila dan etika yang khas monarki, mengingat bentuk negaranya adalah monarki konstitusional dan parlementer. Masyarakat Inggris terkenal santun dan mengagungkan etiket dalam menggunakan bahasa. Jika kita ingin menyapa orang Inggris untuk pertama kalinya, kita cukup melakukannya dengan jabatan tangan. Kontak mata termasuk penting untuk menunjukkan kesungguhan, namun kontak mata yang berlebihan dianggap disturbing atau mengganggu kenyamanan. Di Inggris, menanyakan usia dan pendapatan seseorang dianggap tidak sopan. Jika kita ingin memulai percakapan dengan orang Inggris, kita bisa mengobrol seputar kabar mereka, apa yang mereka kerjakan atau berkomentar tentang cuaca. Orang Inggris mungkin terlihat pendiam untuk pertama kalinya, tetapi begitu kita mulai mengobrol dengan mereka, kita akan menemukan bahwa mereka adalah pribadi yang ramah dan menyenangkan. Pria dan wanita dipandang setara di Inggris. Dibandingkan dengan negara Asia, hubungan pria dan wanita di Inggris lebih informal. Cara berinteraksi tergantung usia dan status. Jika untuk pertama kalinya kita masih mengalami kebingungan dalam berinteraksi dengan orang Inggris, kita bisa mempelajari interaksi masyarakat di sekitar kita yang sedang berlaku antara satu individu dengan individu yang lain.

5.8 Kebudayaan Perancis

Budaya Prancis telah dibentuk oleh geografi, oleh peristiwa sejarah, dan oleh kekuatan dan kelompok asing maupun internal (event yang paling bersejarah adalah Revolusi Prancis 5 Mei 1789 – 9 Nov 1799). Prancis, dan khususnya kota Paris, telah memainkan peran penting sebagai pusat budaya tinggi sejak abad ke-17 dan sejak abad ke-19, di seluruh dunia. Sejak akhir abad ke-19, Prancis juga memainkan peran penting dalam dunia perfilman atau sinema (salah satu yang paling populer adalah festival film Cannes), juga dalam dunia mode, masakan (croissant), sastra, teknologi, ilmu sosial, dan matematika. Budaya Prancis telah mengalami dinamika selama berabad-abad, dipengaruhi oleh kepentingan ekonomi, politik, dan militernya. Sebuah jajak pendapat global untuk BBC melihat peringkat Prancis sebagai negara dengan pengaruh paling positif keempat di dunia (di belakang Jerman, Kanada dan Inggris) pada tahun 2014. Budaya Prancis termasuk dalam konteks budaya tinggi di mana komunikasi yang digunakan lebih banyak ke model komunikasi non-verbal—misalnya, banyak perhatian diberikan pada bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan isyarat non-verbal lainnya untuk membedakan makna pembicara (Morrison and Compagnon, 2010).

Masyarakat Prancis memiliki beberapa kebiasaan yang unik, salah satu contohnya mereka sangat menyukai roti baguette. Dalam mengonsumsinya, mereka tidak akan menghabiskan roti tersebut dalam suatu waktu yang singkat, namun mereka biasanya akan menyobek sebagian kecil dari roti tersebut dengan tangan mereka untuk dilahap, dan mengulangi proses tersebut sampai roti tersebut habis. Orang Prancis juga sangat suka menghabiskan waktunya berlama-lama untuk meminum segelas espresso. Mereka menikmati citarasa suatu minuman dan makanan dengan ditemani bacaan tertentu sambil menikmati kebersamaan dengan orang terdekatnya. Kebiasaan mengonsumsi makanan dan minuman dengan sangat santai ini kontras dengan kebiasaan masyarakat Eropa pada umumnya yang cenderung efisien dengan waktu. Pria-pria Prancis terkenal flamboyan dengan kebiasaan membantu mengenakan jaket pada wanita. Penolakan terhadap kebiasaan ini dianggap tidak sopan di Prancis (Demossier, 2010; Trewin, 2011).

5.9 Kebudayaan Italia

Italia merupakan salah satu pusat fashion terkemuka di dunia. Kota Milan yang terletak di Italia sebelah utara merupakan salah satu representasi kota fashion yang paling diakui di dunia. Produk fashion Italia terkenal karena sebagai asal dari berbagai merk desainer ternama seperti Gucci, Armani, Valentino, dan Versace. "Mungkin ini klisé, tapi orang Italia sangat peduli dengan apa yang terlihat bagus, dan orang Italia memang lebih memberi perhatian daripada kebanyakan orang soal terlihat bergaya." Begitu ungkapan warga Italia seperti Lucio Buffalmano, pendiri blog *ThePowerMoves.com*, yang berasal dari Abruzzo, timur Roma (Galloway, 2018). Italia yang dulu menjadi negara dengan kasus Covid-19 terparah di Eropa bahkan salah satu yang terburuk di dunia, kini sudah menyatakan risiko rendah terpapar infeksi dan bebas masker. Dalam dekrit yang mulai berlaku Senin (28/6/2021), Kementerian Kesehatan Italia untuk pertama kalinya mengklasifikasikan semua 20 wilayah sebagai zona putih, yang berarti risiko rendah sesuai tingkat keparahan zona di negara itu. Penjelasan paling logis mengenai hal ini adalah karena negara Italia melakukan kombinasi pengujian dan pelacakan yang efisien, serta lockdown lama. Italia adalah negara pertama di dunia yang ditutup secara nasional dan termasuk yang terakhir membuka kembali. Orang-orang Italia sangat suka belajar dari kesalahan di masa lalu agar tidak mengulanginya di masa depan, dan selalu bertindak progresif demi masa depan yang lebih baik.

5.10 Kebudayaan Latin

Kebudayaan latin yang dimaksud adalah kebudayaan yang berkembang di negara-negara jajahan negara Spanyol dan Portugis, yang sebarannya berada di wilayah Amerika Tengah dan Selatan. Mengutip dari *Britannica*, salah satu karakteristik Amerika Latin adalah penduduknya berbicara dalam rumpun Bahasa Roman (Prancis, Spanyol, Italia, Portugis, dan Rumania) terutama Bahasa Spanyol dan Portugis. Mereka berbagi pengalaman penaklukan dan penjajahan oleh orang Spanyol dan Portugis dari akhir abad ke-15 hingga abad ke-18, serta gerakan kemerdekaan dari Spanyol dan Portugal pada awal abad ke-19. Kebudayaan masyarakat yang hidup pada wilayah Amerika Tengah dan Selatan pada masa lampau merupakan kebudayaan yang melahirkan peradaban penting di dunia seperti Aztec (Meksiko), Inca (Peru), dan Maya (Honduras,

Guatemala, dan Semenanjung Yukatan di Meksiko). Budaya Amerika Latin adalah ekspresi formal atau informal dari orang-orang Amerika Latin dan mencakup budaya tinggi dan budaya populer, serta agama dan praktik adat lainnya. Kebudayaan latin dibangun oleh penduduk asli Amerika, dan beberapa juga dipengaruhi oleh kebudayaan yang berasal dari Afrika dan Asia. Hampir seluruh penduduk dari kebudayaan latin berbahasa Spanyol sebagai dampak penjajahan kerajaan Spanyol dalam ekspedisi dengan misi Gold, Gospel dan Glory.

Kebudayaan Latin penting untuk dipahami mengingat ada lebih dari 480 juta penutur bahasa Spanyol di dunia (Ethnologue edisi 2019, 22). Kebudayaan Latin juga sudah berinteraksi dengan kebudayaan di Indonesia. Kita bisa melihat produk budaya latin itu dalam pertunjukan drama telenovela yang populer muncul sebagai tayangan di televisi. Orang Amerika Latin secara figur visual berbeda-beda menurut keturunan dan suku bangsa. Kelompok utama adalah orang Indian, orang kulit putih keturunan Eropa, orang kulit hitam keturunan Afrika (warisan perbudakan di masa silam), orang berdarah campuran, dan orang keturunan Asia. Orang-orang Amerika Latin juga dikenal ahli dalam olahraga, khususnya olahraga sepakbola. Pemain sepakbola legendaris hingga masa kini, dari Diego Armando Maradona (Argentina), Pele (Brasil) hingga Lionel Messi (Argentina) dan Neymar (Brasil) semuanya berasal dari Amerika Latin. Orang-orang latin dikenal sangat menyukai pesta dan parade. Ada beberapa festival atau parade yang terkenal seperti Karnaval di Rio de Janeiro, Brasil (bahasa Portugis: Carnaval do Rio de Janeiro; bahasa Inggris: Carnival in Rio de Janeiro) adalah festival yang diadakan setiap tahun sebelum Pra-paskah. Karnaval itu dianggap sebagai karnaval terbesar di dunia, dengan dua juta orang per hari di jalanan. Festival Karnaval pertama di Rio terjadi pada tahun 1723 (Larrain, 2013).

Pemerintah Brazil menetapkan 11 hari libur nasional setiap tahunnya. Sementara semua perusahaan diwajibkan memberikan jatah cuti pada karyawannya sebanyak 30 hari. Dari hasil survei menunjukkan bahwa hanya 59% dari jumlah karyawan di negara Samba itu yang mengambil jatah liburnya. Sementara 41% sisanya tetap bekerja di hari libur. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa ada kecenderungan workaholic bagi orang-orang pekerja Brasil. Negara-negara Amerika Selatan dan Tengah kebanyakan menghuni bagian tengah atau bawah rangking Produk Domestik Bruto (PDB) dunia. Namun mereka bisa menguasai peringkat puncak laporan Global Emotions 2015 versi Gallup. Artinya masyarakat berkebudayaan latin itu lebih leluasa dalam

mengekspresikan baik emosi positif maupun negatif meskipun pertumbuhan ekonominya tergolong kurang progresif. Untuk pertama kalinya sejak Gallup mengeluarkan laporan tersebut dalam kurun 10 tahun terakhir, seluruh negara-negara Amerika Selatan dan Tengah menghuni posisi 10 besar dalam persentase kategori emosi positif. Laporan dari para responden mengindikasikan adanya tendensi kultural sebagai faktor utama tumbuh kembangnya emosi itu. Kesepuluh negara Amerika Tengah dan Selatan itu antara lain Paraguay (89%), Kolombia (84%), Ekuador (84%), Guatemala (84%), Honduras (82%), Panama (82%), Venezuela (82%), Kosta Rika (81%), El Savador (81%), dan Nikaragua (81%). Selain perkara kultural, data tersebut bagi Gallup juga menjadi pertanda bahwa di kawasan Amerika Selatan dan Tengah masyarakatnya menikmati kebebasan personal serta jalinan sosial yang bermutu meskipun secara ekonomi tergolong miskin (Hasan, 2016).

5.11 Kebudayaan Amerika Serikat

Amerika Serikat bisa diilustrasikan sebagai "melting pot" di mana berbagai variasi budaya yang berbeda berkontribusi dalam menyumbangkan "rasa" mereka sendiri yang berbeda untuk satu budaya yang dikenal sebagai budaya Amerika. Orang-orang Amerika yang sangat beragam tetap mengakui asal asli mereka namun mendeklarasikan mereka sebagai bangsa Amerika. Maka muncullah ungkapan atau istilah bangsa seperti China-Amerika, Belanda-Amerika, Afro-Amerika, American Italiano. Tentara Amerika pada perang dunia ke 2 sering disebut sebagai Yankee, yang membedakannya dari tentara sekutu lainnya seperti tentara Inggris atau Britania Raya. Di dalam negeri Amerika Serikat, istilah Yankee dipakai untuk penduduk dari bagian timur laut Amerika Serikat, atau secara spesifik dipakai untuk orang dari New England yang menunjuk kepada keturunan-keturunan pendatang dari Inggris. Sama seperti budaya dari seluruh dunia yang telah memengaruhi budaya Amerika, saat ini budaya Amerika memengaruhi dunia.

American Dream adalah etos nasional Amerika Serikat yang merupakan seperangkat cita-cita di mana sangat mengedepankan kebebasan (liberty) yang mencakup kesempatan untuk kemakmuran dan kesuksesan, serta mobilitas sosial ke atas untuk keluarga dan anak-anak, dicapai melalui kerja keras dalam masyarakat dengan sedikit hambatan. Konsep American Dream ini adalah bentuk ideal dari demokrasi, hak asasi, kemerdekaan, kesempatan, dan

kesetaraan untuk mendapatkan kebebasan dalam meraih kesuksesan dan kemakmuran. Paham ini merupakan proyeksi dari cita-cita orang Amerika Serikat tentang bagaimana semua rintangan yang harus dihadapi semua golongan untuk mencapai mobilitas sosial adalah sama.

James Truslow Adam, penulis buku *Epic of America*, pada tahun 1931 menuliskan dalam bukunya bahwa American Dream mengharapkan kehidupan yang lebih baik, lebih kaya, dan lebih berisi bagi semua orang dan mereka mendapatkan kesempatan berdasarkan kemampuan atau "pencapaian mereka dalam hidup" tanpa mempedulikan kelas sosial atau di lingkungan mana ia dilahirkan. Patung Liberty di New York sebagai monumen nasional merupakan representasi etos nasional American Dream tersebut.

Bab 6

Kepemimpinan Lintas Budaya

6.1 Pendahuluan

Berkembangnya konsep globalisasi berdampak pada berbagai aspek kehidupan manusia. Setiap negara tidak memiliki batasan lagi dalam melakukan kegiatannya terutama dalam bidang bisnis. Batasan negara tidak menjadi hambatan bagi organisasi untuk melakukan kegiatan bisnis di tengah persaingan yang tinggi. Sehingga para pimpinan dan manajer organisasi perlu melakukan adaptasi kerja yang disesuaikan dengan lingkungan internasional agar mendapatkan berbagai peluang. Berbagai tantangan yang muncul dalam konsep globalisasi seperti kemajuan teknologi, perubahan politik, kondisi pasar, biaya produksi, dan meningkatnya persaingan bisnis menjadi perhatian para pemimpin organisasi (Lumbanraja, 2008).

Era globalisasi saat ini berbagai perusahaan multinasional telah beroperasi di seluruh dunia. Untuk meningkatkan kemampuan perusahaan bersaing di dunia internasional maka perusahaan perlu meningkatkan daya saing produk, memberikan ilmu pengetahuan lingkungan internasional, mengamati strategi bersaing, melakukan penugasan luar negeri sehingga memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas tentang lingkungan internasional. Berbagai tantangan yang dihadapi para manajer ketika bertugas di luar negeri seperti perbedaan sosial budaya yang berasal dari perbedaan budaya negara yang dikunjungi

maupun perbedaan budaya organisasi (Lumbanraja, 2008; Perdana, Yuliana and Hartawan, 2020).

Budaya baik secara langsung maupun tidak langsung memberikan pengaruh pada seluruh aspek fungsional bisnis di pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, produksi, dan bidang lainnya hal ini dikarenakan budaya merupakan pelaku bisnis itu sendiri. Memahami budaya adalah langkah awal untuk memperoleh keuntungan strategi dalam kegiatan bisnis internasional dan sebaliknya jika mengabaikan perbedaan budaya dapat mengakibatkan kerugian. Oleh karena itu seorang pemimpin perlu memiliki kepemimpinan lintas budaya untuk mencapai tujuan perusahaan (Puspitasari and Musadieg, 2014).

Penugasan internasional menjadi sangat penting bagi karir seorang manajer sehingga dibutuhkan pengetahuan akan kepemimpinan lintas budaya. Oleh karena itu kompetensi kepemimpinan lintas budaya sangat dibutuhkan. Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam memengaruhi dan memotivasi individu maupun kelompok yang berbeda budaya (Malisi, 2019). Pengetahuan akan budaya sangat memengaruhi organisasi dalam menjalankan bisnis internasional. Oleh karena itu kemampuan kepemimpinan lintas budaya bagi para pimpinan dan manajer menjadi sebuah keharusan dalam era globalisasi. Para pimpinan dan manajer perlu melakukan adaptasi terhadap budaya lokal sehingga terjalin keserasian dengan perusahaan yang dituju sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.

6.2 Tantangan Budaya dalam Kepemimpinan

Konsep budaya akan selalu merujuk pada kelompok atau masyarakat. Budaya akan memengaruhi bagaimana cara berpikir, cara berperilaku, dan cara pandang seseorang dalam kehidupan sehari-hari. Kelompok atau masyarakat sama-sama memiliki nilai dan kepercayaan yang dianut berbeda dengan kelompok lain (Lumbanraja, 2008). Karakteristik budaya seperti bahasa, nilai, norma, keyakinan, agama dan organisasi sosial pada umumnya membutuhkan pendekatan kepemimpinan ditiap negara berbeda-beda (Perdana, Yuliana and Hartawan, 2020).

Budaya diturunkan dan dipelajari dari satu generasi ke generasi berikutnya dan budaya menjadi pembeda antara satu kelompok dengan kelompok lain yang memiliki ciri umum dalam melakukan aktivitasnya. Budaya menjadi cerminan cara hidup masyarakat dalam menggunakan waktu, kebiasaan-kebiasaan, keluarga, dan kegiatan dalam berbisnis. Elemen dari budaya seperti nilai-nilai yang dianut, kepercayaan, bahasa, perilaku, kebiasaan, pendidikan, dan sosial institusi (Jati, 2015).

Konsep kepemimpinan telah digunakan dalam bisnis, di mana perilaku kepemimpinan diartikan sebagai perilaku individu dalam memimpin kelompok atau organisasi untuk mengarahkan mereka menuju tujuan organisasi. Pemahaman kepemimpinan lebih luas merupakan kemampuan dari seseorang untuk memengaruhi, mengarahkan orang lain dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sehingga kepemimpinan selalu melibatkan interaksi dengan bawahan dalam berbagai aspek kegiatan organisasi (Lumbanraja, 2008). Budaya yang beragam dan perilaku pimpinan dalam organisasi akan berdampak pada efektivitas organisasi. Nilai budaya yang ada pada pimpinan akan memengaruhi sikap dan perilaku pimpinan.

Perbedaan budaya sering menjadi persoalan dalam mempersepsikan dan mengartikan sikap dan perilaku orang yang berbeda. Kesalahan persepsi tersebut dapat mengakibatkan terjadinya konflik interpersonal dan perilaku keorganisasian yang tidak cocok. Oleh karena itu manajer tidak perlu membawa seluruh pola pikir mereka terhadap negara yang dituju tetapi mencoba untuk menerima masukan-masukan sehingga dalam penugasannya manajer dapat beradaptasi.

Terdapat beberapa tipe manajer yang dihubungkan dengan kondisi budaya antara lain sebagai berikut (Lumbanraja, 2008):

1. Manajer dalam *monoactive culture*, di mana organisasi akan memperhatikan dan mengutamakan kemampuan secara teknis, kemampuan mengambil keputusan berdasarkan fakta dan logika bukan perasaan atau emosi. Manajer diharapkan mampu fokus dan memiliki orientasi pada tugas dan hasil khusus. Para manajer akan menuntut bawahan untuk bekerja secara ketat sesuai program dan rencana kerja.
2. Manajer dalam *Polyactive*, di mana tipe ini lebih terbuka dan berdasarkan pada kemampuan persuasif, dan kekuatan karakter sebagai insentif. Manajer akan menunjukkan komunikasi secara

terbuka dengan bawahan dan mau memberikan waktu untuk mengembangkan hubungan yang baik dengan bawahan.

3. Manajer dalam reactive culture, di mana tipe ini berorientasi pada bawahan dengan mengelola, mempergunakan ilmu pengetahuan, dan menggunakan sistem pengawasan yang tenang. Para manajer akan bersikap sopan dan sederhana untuk menciptakan kondisi yang harmonis bagi tim. Manajer akan menguasai kondisi perusahaan dan mampu memberikan keseimbangan terhadap reaksi perubahan lingkungan.

6.3 Kepemimpinan Lintas Budaya

Pemimpin harus dapat memahami nilai budaya, memiliki keterampilan komunikasi, kreatif, dan mampu menyesuaikan diri dalam setiap kondisi. Kepemimpinan lintas budaya memerlukan cara pandang yang mampu melihat perbedaan sebagai potensi kemajuan perusahaan. Kepemimpinan akan sangat memengaruhi kinerja sumber daya manusia yang ada sehingga mampu mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan merupakan kemampuan individu untuk memengaruhi kelompok lain untuk mencapai tujuan organisasi (Malisi, 2019). Hal yang sama juga dijelaskan Puspitasari dan Musadieg bahwa kepemimpinan adalah kegiatan memengaruhi orang lain atau seni memengaruhi perilaku pihak lain baik perorangan maupun kelompok. Sedangkan kepemimpinan lintas budaya merupakan kemampuan untuk memengaruhi dan memotivasi orang lain yang memiliki budaya berbeda (Puspitasari and Musadieg, 2014). Terdapat tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan otoriter, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan laissez faire (Dhaviyanti and Al Musadieg, 2017).

Beberapa peneliti menjelaskan bahwa pengaplikasian penerapan kepemimpinan lintas budaya perlu diperhatikan dengan baik. Sebagaimana adanya penugasan manajer keluar negeri seperti contoh manajer Amerika yang diberikan penugasan ke Jepang, maka manajer harus mampu untuk melakukan gaya kepemimpinan dengan beradaptasi dengan kebudayaan yang dianut para karyawan di Jepang. Para karyawan dengan budaya menjunjung tinggi

kekuasaan mengharapakan pimpinan memberikan pengarahan dan memberikan tindak tegas dalam penyelesaian masalah.

Kendala dalam melakukan kepemimpinan lintas budaya adalah adanya stereotip kecenderungan menilai orang berdasarkan pada kelas atau kategori dan etnosentrisme yaitu merasa memiliki superioritas (Puspitasari and Musadieg, 2014). Sebagai contoh negara Jepang memiliki gaya kepemimpinan yang partisipatif sedangkan untuk negara timur tengah lebih cocok menggunakan gaya otokratis. Negara Asia dan Amerika Selatan termasuk dalam budaya yang kolektif yaitu memiliki ikatan keluarga dan kebersamaan berbeda halnya dengan negara Eropa Barat dan Amerika yang mana masyarakatnya lebih Individualistis.

Beberapa masalah yang sering muncul dalam kepemimpinan lintas budaya seperti seperti dalam penelitian yang dilakukan Graen dan Wakabayashi yang melakukan penelitian perusahaan-perusahaan yang Jepang yang ada di Amerika dan Jepang (Lumbanraja, 2008).

1. Bahasa, perbedaan bahasa dapat menyebabkan perbedaan komunikasi dan kerja sama di berbagai tingkat manajerial. Bahasa yang digunakan akan memengaruhi kepemimpinan yang dijalankan.
2. Sikap, perbedaan sikap dapat menyebabkan melemahnya tingkat kepatuhan, seperti contoh manajer dan karyawan jepang akan menganggap bahwa orang Amerika memiliki sikap kepatuhan yang lebih rendah dalam patner kerja.
3. Penegakan hukuman, para manajer amerika mengalami kesulitan karena ketidakadaan hukuman bagi pelanggar perintah atasan.
4. Para manajer amerika melihat tidak adanya kemegahan kantor yang merupakan simbol dari perusahaan seperti ruangan pribadi, parkir tersendiri, ruang pertemuan dan lainnya.
5. Para manajer amerika tidak menjalani karier hanya di satu perusahaan saja, sedangkan para manajer jepang mengharapakan bekerja di suatu perusahaan sampai pensiun.

6.4 Kendala dalam Kepemimpinan Lintas Budaya

Dalam menjalankan kepemimpinan lintas budaya terdapat beberapa kendala seperti munculnya masalah persepsi, masalah stereotip, dan masalah etnosentrisme (Dhaviyanti and Al Musadieq, 2017). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Malisi bahwa masalah yang dihadapi dalam kepemimpinan lintas budaya adalah (a) perbedaan bahasa, (b) kesalahan non verbal, (c) Prasangka dan stereotip (Malisi, 2019). Perbedaan budaya dapat menimbulkan shock culture bagi manajer sehingga perlu penyesuaian dan adaptasi. Shock culture dapat menyebabkan manajer mengalami kebingungan, frustrasi, terasing dan kesulitan mendapatkan bantuan. Perasaan ini dapat mengakibatkan para manajer merasa bahwa lingkungan kerja tidak bersahabat dan sulit untuk bekerja sama padahal manajer perlu mendapatkan dukungan dari bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan di sisi lain para bawahan merasa bahwa mereka kesulitan untuk memenuhi harapan dari manajer dan menimbulkan sikap dan perilaku yang tidak nyaman yang berakhir pada konflik (Lumbanraja, 2008). Kurang tepatnya dalam menangani perbedaan budaya dapat mengakibatkan rendahnya kinerja karyawan, pindahnya karyawan yang kompeten, menurunnya semangat kerja, terjadinya konflik internal. Apabila perbedaan budaya dapat ditangani dengan baik maka akan meningkatkan kreativitas, meningkatkan kinerja yang inovatif, dan unggul (Lumbanraja, 2008; Malisi, 2019).

Perusahaan yang menugaskan manajer untuk bekerja diluar negeri perlu memberikan pemahaman kepada manajer di mana terdapat beberapa siklus dari shock culture seperti (Lumbanraja, 2008):

1. Initial Euphoria, adanya perasaan senang karena bekerja diluar negeri.
2. Irritation and Hostility, mulai mengalami perbedaan budaya.
3. Adjustment, melakukan berbagai adaptasi terhadap situasi yang terjadi dan budaya setempat.
4. Re-entry, kembali ke negara asal jika mengalami shock culture kembali.

Dari perbedaan-perbedaan budaya maka perusahaan perlu melakukan penyesuaian yang menyeluruh dengan budaya setempat. Perusahaan dapat

mengubah para manajer untuk melakukan pendekatan baru ketika melakukan penugasan di luar negeri atau memiliki budaya yang berbeda dengan budaya tempat yang akan dituju.

6.5 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepemimpinan Lintas Budaya

Gaya kepemimpinan lintas budaya yang dilakukan oleh para manajer dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi yang dianut, latar belakang, kemampuan interpersonal, dan kemampuan kepemimpinan lintas budaya (Puspitasari and Musadieg, 2014). Sedangkan menurut Dhaviyanti dan Al Musadieg bahwa gaya kepemimpinan lintas budaya dipengaruhi oleh variabel budaya nasional dan variabel situasional (Dhaviyanti and Al Musadieg, 2017.). Para manajer juga perlu memiliki cross cultural competence dan cultural sensitivity (Lumbanraja, 2008). Hal yang sama juga dijelaskan oleh Sanusi dan Darmawan bahwa pimpinan harus mampu memiliki kemampuan komunikasi antar budaya. Komunikasi lintas budaya menjadi seni untuk memahami dan saling mengerti antar individu yang memiliki perbedaan budaya (Sanusi and Darmawan, 2016).

Beberapa syarat bagi manajer yang akan ditempatkan di luar negeri dengan memiliki (Lumbanraja, 2008):

1. Kemampuan untuk beradaptasi.
2. Fleksibel, mudah untuk mengubah segala sesuai dengan lingkungan setempat.
3. Memiliki sikap yang terbuka atau open minded
4. Memiliki banyak relasi dari berbagai kewarganegaraan dan negara berbeda.
5. Menguasai berbagai bahasa internasional yang sering digunakan dalam komunikasi bisnis internasional.

Mengetahui budaya asing dan mau memahami bagaimana mereka bekerja menjadi salah satu alternatif solusi dalam kepemimpinan lintas budaya. Asumsi yang selama ini dianggap tidak baik atau tidak tepat akan berubah sehingga memperoleh stereotype yang berbeda. Kemampuan untuk memahami budaya

orang lain dianggap sebagai langkah tepat dalam memperoleh keuntungan strategis.

Kompetensi yang dibutuhkan oleh para manajer jika ditempatkan di luar negeri yaitu:

1. Manajer memerlukan adanya keterbukaan untuk mengenal berbagai perbedaan budaya dengan adanya pengenalan bahwa budaya kita berbeda dengan negara yang dituju.
2. Memberikan kemudahan bagi manajer untuk mengembangkan kehati-hatian dan memudahkan mengenal kunci perbedaan diri sendiri dengan orang lain.
3. Memberikan pengetahuan budaya yang digunakan untuk beradaptasi sehingga mampu memaksimalkan keefektifan budaya silang yang ada.
4. Memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan lingkungan yang dituju.

Para manajer yang mendapat penugasan ke luar negeri akan mengalami proses penyesuaian di mana terdapat tiga model proses penyesuaian antara lain sebagai berikut (Lumbanraja, 2008):

1. Reaction Mode, di mana manajer akan lebih berupaya mengubah lingkungan daripada mengubah diri mereka.
2. Integration Mode, di mana manajer mengubah perilaku mereka untuk mengurangi konflik dengan lingkungannya.
3. Withdrawal Mode, di mana manajer berusaha untuk menghindari situasi konflik

6.6 Persiapan Dalam Melakukan Bisnis Lintas Budaya

Untuk melaksanakan tugas pekerjaan internasional, maka seorang manajer perlu melakukan persiapan. Persiapan yang dilakukan oleh para manajer dalam melakukan bisnis lintas budaya sebagai berikut (Lumbanraja, 2008):

1. Melakukan Persiapan, para manajer yang ditugaskan ke luar negeri harus melakukan persiapan seperti mencari informasi semaksimal mungkin mengenai negara yang dituju atau berdiskusi dengan seseorang yang sudah berpengalaman bekerja di negara tersebut. Kegiatan ini juga dapat dilakukan untuk memahami sosial, sejarah, kejadian, nilai budaya, sumber kebanggaan, agama, struktur politik, mata uang, kebiasaan-kebiasaan berbisnis dan lainnya.
2. Perlahan lahan, di beberapa tempat dan negara menganggap bahwa kebiasaan buru-buru bukanlah sikap yang bersahabat. Para manajer diharapkan belajar untuk tidak arogan dan dapat dipercaya.
3. Membangkitkan Kepercayaan, para manajer harus membangkitkan sikap yang penuh simpati, dan dapat diandalkan dalam jangka waktu panjang.
4. Pemahaman Bahasa, bahasa merupakan alat komunikasi sehingga para manajer perlu memiliki kemampuan komunikasi yang baik baik dari segi verbal maupun non verbal.
5. Pemahaman Budaya dan Unsur-Unsur Budaya, para manajer yang ditugaskan keluar negeri perlu memahami aturan dan kebiasaan negara yang dituju sehingga diterima dengan baik.

Selain persiapan yang matang para pimpinan harus sudah dibekali dengan kemampuan fleksibilitas budaya, keterampilan berkomunikasi, keterampilan sumber daya manusia, kreativitas dan manajemen pribadi dan pembelajaran (Dhaviyanti and Al Musadieq, 2017)

Bab 7

Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

7.1 Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor sentral dan aset yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan yang harus diprioritaskan untuk dapat bekerja secara profesional guna peningkatan kinerja dan produktivitas. Bila sumber daya manusia baik, maka akan merupakan kekuatan kompetitif untuk meraih keberhasilan. Untuk itu, sangat diperlukan seleksi untuk dapat mencari, menemukan sumber daya manusia yang diharapkan sesuai dengan kriteria untuk kebutuhan perusahaan harus dilakukan dengan ketat. Proses seleksi harus memperhatikan kebutuhan bidang kerja dan untuk kemajuan perusahaan dengan memperhatikan lintas budaya. Artinya melalui seleksi akan diperoleh karyawan yang tepat, baik secara kualitas maupun kuantitas. Dalam proses melakukan seleksi harus dilandasi dengan perencanaan yang baik, standar yang diinginkan, kriteria yang telah ditentukan, dari berbagai lintas budaya karena seleksi dilakukan untuk mencari orang yang baik dan tepat bagi jabatan yang tersedia dan tatanan lingkungan budaya perusahaan atau organisasi.

Mendapatkan orang-orang yang tepat untuk mengatur sebuah organisasi dapat menjadi sulit dalam setiap keadaan, tetapi lebih sulit lagi mencari manajer-manajer yang baik untuk operasi di luar negeri atau lintas budaya. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus menguasai konsep budaya dan ciri-ciri budaya sendiri sebelum mempelajari budaya asing. Keuntungan pemahaman lintas budaya yang terbesar adalah dengan memahami budaya orang lain maka kita akan menghargai seperti budaya sendiri. Artinya, orang yang tepat itu haruslah bikultural, dengan pengetahuan praktik-praktik bisnis di negara asal (home country) ditambah pemahaman praktik bisnis dan kebiasaan (adat istiadat) di negara tuan rumah.

Setelah didapatkan sumber daya manusia yang dibutuhkan, maka perusahaan atau organisasi harus tetap melakukan program pengembangan karyawan agar dapat mengikuti tuntutan perkembangan dan kemajuan yang semakin meningkat. Artinya, pengembangan, sumber daya manusia dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Organisasi atau perusahaan harus dapat melakukan pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan profesionalismenya dalam bekerja karena sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi sebuah organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif dari sumber daya manusia. Artinya, sumber daya manusia, sebagai individu yang bekerja merupakan penggerak dalam melakukan usaha, dalam organisasi maupun perusahaan sebagai aset yang berharga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya agar dapat meningkatkan produktivitas sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

Keberhasilan perusahaan atau suatu organisasi dalam melakukan seleksi dan pengembangan sumber daya manusia akan menentukan kemajuan organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui pelatihan, baik dilakukan untuk kebutuhan internal maupun kebutuhan eksternal atau lintas budaya. Pelatihan lintas budaya dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan keluar negeri dengan berfokus pada pengembangan keahlian dan sikap yang dibutuhkan untuk interaksi yang berhasil dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda. Sumber daya manusia harus dapat dikelola dan diberdayakan dengan baik. Tanpa sumber daya manusia yang dikelola dengan baik, mustahil perusahaan atau organisasi mampu menghasilkan produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu, upaya untuk mengelola dan mengembangkan sumber daya

manusia menjadi hal yang sangat penting agar mampu menghadapi perubahan yang terjadi begitu cepat dan yang tidak dapat diduga sehingga organisasi atau perusahaan dapat menghadapi tingkat persaingan yang semakin meningkat.

7.2 Pengertian dan Peran Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi atau perusahaan karena dapat memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi atau perusahaan dalam merancang, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya, meningkatkan produktivitas, mengembangkan perusahaan, meningkatkan nilai perusahaan serta menentukan seluruh tujuan maupun strategi organisasi atau perusahaan. Pengertian sumber daya manusia perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Sumber daya manusia dalam arti mikro secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain (Hanggraeni, 2012). Sedangkan, Sutrisno (2017) menyatakan sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat dibutuhkan organisasi yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Lebih lanjut, Nawawi (2000) memandang pengertian sumber daya manusia mengandung tiga arti, sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan);
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi untuk mewujudkan eksistensinya;
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/ non financial) di dalam organisasi bisnis.

Sedangkan, Purwanto (2005) menyatakan bahwa sumber daya manusia dilihat dari sisi ekonomi merupakan sumber ekonomi utama. Artinya, secanggih apapun teknologi yang dimiliki perusahaan tidak mempunyai arti bila tidak

didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Pernyataan di atas mengisyaratkan bahwa sumber daya manusia merupakan orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang melakukan berbagai jenis pekerjaan dan memiliki kemampuan, potensi, kekuatan, mampu berkomunikasi, bertindak dan berperilaku serta bekerja karena termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.. Dengan demikian, sumber daya manusia adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik dalam sebuah institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya peranan sumber daya manusia sangat menentukan dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Peranan sumber daya manusia dalam suatu organisasi mencakup dalam aktivitas perencanaan, pengarahan, dan pengorganisasian. Dalam bidang manajemen peranan sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan produksi, membangun, serta mengembangkan perusahaan. Bila sumber daya manusia memiliki kemampuan yang mumpuni dan memadai, pasti perusahaan akan mampu meraih tujuan perusahaan.

Wirawan (2015) menyatakan sumber daya manusia berperan menjadi sumber daya penentu untuk menciptakan produktivitas dan keunggulan kompetitif sehingga akan memberikan perusahaan suatu keunggulan atas para pesaingnya, dan menciptakan nilai bagi perusahaan. Siregar, dkk (2020) menyatakan peranan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang organisasi supaya lebih kompetitif dalam mencapai tujuan organisasi. Hasibuan (2012) pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan

7.3 Seleksi Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Sumber daya manusia yang berkualitas memiliki karakteristik yang dapat mengantisipasi tuntutan pada masa depan, mempunyai sikap positif, berwawasan, berperilaku terpuji, dan mempunyai keterampilan, kemampuan, serta keahlian yang memang sesuai kebutuhan pada berbagai bidang dan sektor. Untuk itu, dalam merekrut sumber daya manusia atau pegawai baru, perusahaan harus melakukan seleksi dengan kriteria dan sesuai persyaratan guna mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kualitas yang dibutuhkan perusahaan.

Seleksi merupakan fungsi manajemen yang menentukan penyediaan tenaga kerja atau pegawai. Melakukan seleksi terhadap pegawai baru tidak lain untuk mengetahui tingkat pengetahuan, kepandaian, moralitas dan kemampuan untuk berprestasi dalam pekerjaannya dengan berhasil. Jika seleksi dilakukan dan diikuti dengan penempatan tidak dilakukan dengan prinsip *the right man in the place*. Sulistiyani dan Rosidah (2003) menyatakan seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Bangun (2012) menyatakan 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. Seleksi adalah proses untuk memilih calon pegawai yang sesuai dengan persyaratan atau standar yang telah ditetapkan (Kasmir, 2017).

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa seleksi sumber daya manusia adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu sesuai dengan persyaratan atau standar sehingga diharapkan calon untuk menjadi tenaga kerja dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan berhasil.

Untuk dapat melakukan seleksi secara objektif maka diperlukan prosedur yang merupakan persyaratan yang harus dipenuhi untuk dapat mengikuti seleksi sumber daya manusia. Sedarmayanti (2018) menyatakan bahwa persyaratan yang harus dilakukan dalam melakukan seleksi sumber daya manusia tersebut,

mencakup, yaitu: (a) Seleksi persyaratan administrasi, (b) Seleksi pengetahuan umum, dan (c) Seleksi psikologi.

Unknown (2012) menyatakan bahwa proses seleksi untuk lintas budaya atau sebuah tugas internasional harus memberikan sebuah gambaran yang realistis akan kehidupan, pekerjaan, dan kebudayaan kemana karyawan tersebut mungkin dikirimkan.

Kompetensi utama yang paling sering disebut-sebut atas karyawan global yang berhasil, yakni:

1. Penyesuaian kebudayaan, yaitu untuk keberhasilan global bagi seseorang adalah kemampuan menyesuaikan diri dengan perbedaan kebudayaan dalam tugas luar negeri sehingga pengalaman global yang sebelumnya, bahkan perjalanan liburan luar negeri, dapat dievaluasi sebagai bagian dari proses seleksi untuk memperoleh wawasan tentang bagaimana seorang tersebut dapat menyesuaikan diri dengan hal-hal yang berhubungan dengan kebudayaan. Sepanjang proses seleksi, terutama dalam wawancara seleksi, sangat penting untuk menilai kemampuan karyawan yang potensial untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan adat, kebiasaan manajemen, hukum, nilai-nilai agama, dan kondisi infrastruktur yang berbeda;
2. Persyaratan organisasional, yaitu banyak karyawan global menemukan bahwa pengetahuan tentang organisasi dan bagaimana organisasi beroperasi sama pentingnya dengan faktor-faktor penyesuaian kebudayaan dalam menentukan keberhasilan tugas global. Berinteraksi dengan manajer-manajer di negara tuan rumah, mewakili perusahaan di lokasi asing, dan mengatur karyawan-karyawan asing membutuhkan pemahaman tentang produk, layanan, 'politik', dan kebijakan organisasional perusahaan. Proses seleksi bagi seseorang yang berasal dari dalam perusahaan harus menilai faktor-faktor lain seperti pengetahuan organisasional, kemampuan teknis, dan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. Bagi kandidat-kandidat yang berasal dari luar organisasi, pengetahuan industri bisa sangat berguna.

3. Karakteristik pribadi, yaitu berdasarkan pengalaman dari banyak perusahaan menunjukkan bahwa karyawan-karyawan terbaik di negara sendiri mungkin bukan merupakan karyawan-karyawan terbaik dalam penugasan global, terutama karena karakteristik-karakteristik pribadi dari masing-masing individu. Beberapa karakteristik pribadi yang diidentifikasi memberikan kontribusi terhadap keberhasilan karyawan-karyawan global. Tekanan hidup dan bekerja di luar negeri menuntut orang-orang bisa menampilkan stabilitas emosional, fleksibel, mentoleransi ambiguitas dengan baik, menganggap penyesuaian diri terhadap kebudayaan yang berbeda sebagai tantangan, dan menikmati risiko-risiko yang berkaitan dengan tantangan-tantangan tersebut.

7.4 Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Keberadaan dari sumber daya manusia sangat bermanfaat dalam menentukan keberhasilan dan kesuksesan pada sebuah perusahaan atau organisasi sehingga organisasi atau perusahaan harus melakukan program pengembangan bagi sumber daya manusianya. Mathis (2002) pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam lingkungan pekerjaan untuk menghadapi berbagai penugasan. Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia harus mendapat perhatian utama karena sumber daya ini merupakan sumber bergerak, yang dapat dikembangkan dan ditingkatkan kemampuannya. Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar bisa menaikkan produktivitas perusahaan. Artinya, pengembangan sumber daya manusia berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada sumber daya manusia untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam tugas yang menjadi tanggung jawabnya, baik secara individu maupun kelompok.

Notoatmodjo (2015) menyatakan proses pengembangan sumber daya manusia adalah 'conditio sine qua mon', yang harus ada dan terjadi di suatu organisasi. Dalam pengembangan sumber daya manusia ini perlu mempertimbangkan

berbagai faktor, baik dari dalam diri organisasi itu sendiri maupun diluar organisasi yang bersangkutan. Singodimedjo (2000) menyatakan pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual agar dapat melaksanakan pekerjaannya lebih baik. Pengembangan mengarah pada memberikan kesempatan belajar pendidikan lanjut, maupun melalui program-program pelatihan.

Untuk pengembangan sumber daya manusia dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada umumnya berfokus dengan memberikan pelatihan. Rulianto dan Nurtjahjani (1996) mengartikan pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Artinya, pelatihan dilakukan agar dapat mengembangkan individu, meningkatkan pengetahuan, keterampilan yang dimiliki, serta sikap individu tersebut. Pelatihan yang dilaksanakan perusahaan diharapkan sangat bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dilaksanakan perusahaan. Pelatihan dilakukan dengan tujuan sebagai pedoman dalam penyusunan program pelatihan dalam pelaksanaan dan pengawasan.

Simamora (2004) menyatakan tujuan pelatihan bagi karyawan berguna untuk meningkatkan keahlian/skill yang berkaitan dengan pekerjaan agar kualitas performa mereka semakin meningkat sehingga memberikan manfaat bagi kemajuan perusahaan atau institusi.

Lebih rinci dikemukakan, yaitu:

1. Memperbaiki kinerja memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi;
2. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten dalam tugasnya;
3. Membantu memecahkan persoalan operasional;
4. Mempersiapkan karyawan untuk promosi;
5. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi;

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan pelatihan yang dilakukan akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, menjamin

tersedianya tenaga kerja yang mempunyai keahlian dan berfikir secara kritis. Di samping itu, karyawan akan berkembang lebih cepat dan lebih baik serta bekerja lebih efisien dan efektif. Dukungan perusahaan terhadap pelatihan yang diberikan menjadi penting mengingat lingkungan perusahaan, baik internal maupun eksternal yang selalu mengalami perubahan berkelanjutan. Kemampuan bekerja mutlak diperlukan sehingga diharapkan para karyawan dapat beradaptasi terhadap perubahan sehingga dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dapat diselesaikan dengan baik. Artinya, pelatihan lintas budaya dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan luar negeri dengan berfokus pada pengembangan keahlian dan sikap yang dibutuhkan untuk interaksi yang berhasil dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda.

Pada umumnya, perusahaan melakukan penawaran program pelatihan lintas budaya untuk persiapan karena banyak program menekankan uraian orientasi area dan bahasa tetapi sangat kecil dalam mengadakan pelatihan skill lintas budaya (Downing et al, 2009). Para tenaga kerja yang bekerja di luar negeri atau biasa disebut sebagai *expatriat* bermain dalam peran yang semakin penting dalam strategi bisnis internasional dan perkembangan manajer global, dan memerlukan pelatihan yang efektif

Mendenhall (1994) dan menyatakan pelatihan bagi para tenaga kerja (*expatriate*) yang berkualitas dapat bertambah baik, yaitu pertama, program pelatihan lintas-budaya menggunakan pendekatan bertingkat untuk merangsang proses belajar di daerah kognitif, afektif, dan perilaku. di samping pendekatan murni didaktikal atau analitis, yaitu sebuah program pelatihan yang komprehensif harus mencakup unsur yang mendorong pengalaman belajar, seperti bermain peran, simulasi negosiasi, dan lapangan experiences. Kedua, pelatihan sebelum keberangkatan dapat melengkapi *expatriat* dengan pengetahuan dan keterampilan dasar untuk bertahan hidup, tetapi pelatihan harus berlanjut selama assignment luar negeri untuk membantu *expatriat* mengatasi kesulitan yang dihadapi; Ketiga, karena keberhasilan penugasan *expatriat* tidak hanya bergantung pada asing sendiri /*herself* tetapi pada orang-orang setempat ia /dia harus bekerja, perusahaan harus melatih staf negara tuan rumah untuk interaksi lintas budaya. Keempat, beberapa studi empiris menunjukkan bahwa peningkatan realistik pratinjau pekerjaan penyesuaian secara keseluruhan dan performance pekerjaan luar negeri. Memberikan asing dengan expectation pekerjaan yang akurat dan jelas untuk membantu proses penyesuaian, dan ditambahkan sebagai unsur program pelatihan *expatriat*

Pada umumnya organisasi yang maju akan mengadakan banyak perubahan sebagai tanggapan dari lingkungan kerja yang berubah. Perubahan di berbagai area kerja menuntut adanya berbagai tipe program pelatihan yang diikuti dengan perkembangan teknologi.

Menurut Admin (2016) bahwa jenis atau tipe pelatihan yang sering diselenggarakan, yaitu:

1. Pelatihan orientasi karyawan baru, yaitu program yang dirancang untuk memperkenalkan karyawan baru akan pekerjaan baru, orang-orang yang mereka akan bekerja sama, dan organisasi itu sendiri;
2. Pelatihan keterampilan dasar, yaitu pelatihan yang dirancang untuk menyediakan karyawan dengan keterampilan dasar yang penting dan memperbaiki kemampuan karyawan untuk membaca, membuat perhitungan matematis, untuk memasukkan data, dan untuk keahlian teknis kosakata yang benar;
3. Pelatihan teknis, yaitu pelatihan pada keahlian kerja spesifik yang perlu dimiliki semua karyawan untuk pekerjaan guna meningkatkan daya saing global, keahlian kerja spesifik merupakan tipe pelatihan yang memiliki persentase tertinggi yang harus disediakan perusahaan;
4. Pelatihan teknologi informasi, yaitu pelatihan teknologi informasi merujuk pada pelatihan komputer dan sistem computer di tempat kerja, diharapkan membantu pekerja dalam pekerjaannya;
5. Pelatihan kesehatan dan keselamatan, yaitu kesehatan dan keselamatan kerja telah menjadi kepedulian bagi perusahaan untuk diperhatikan;
6. Pelatihan TQM (Total Quality Management), yaitu proses sistematis akan perbaikan yang berkelanjutan mengenai kualitas barang dan jasa juga mencakup fokus pada tim kerja dan pelanggan;
7. Pelatihan keterampilan non-teknis, yaitu keterampilan yang dibutuhkan untuk bekerja dan berinteraksi secara efektif dengan orang lain, seperti keahlian berkomunikasi, keahlian interpersonal, keahlian manajemen konflik, keahlian bernegosiasi, keahlian problem solving, dan lain lain;
8. Pelatihan tim, yaitu banyak organisasi mengimplementasikan sistem kerja team-based (berbasis kelompok). Pelatihan Team adalah penting

dan esensial untuk berfungsi efektif, karena dirancang untuk meningkatkan fungsi dan efektivitas team di area seperti komunikasi, koordinasi, monitor mutual kinerja, pertukaran feedback, dan adaptasi berbagai tuntutan situasional;

9. Training sales training, yaitu siklus produksi yang semakin singkat, pelanggan yang kritis, saluran penjualan yang semakin kompleks, serta persaingan global telah merubah profesi penjual dan membuatnya lebih menantang sehingga perlu mengembangkan hubungan dengan pelanggan, mengerti kebutuhan dan masalah pelanggan,, dan membantu mereka mengembangkan solusi;
10. Pelatihan customer service, yaitu customer service yang baik dan kepuasan pelanggan merupakan kunci untuk memastikan kembalinya pelanggan, atau customer service memiliki keahlian dan kemampuan dalam berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan dan menyediakan jasa yang sangat baik;
11. Pelatihan pelecehan seksual, yaitu cara yang paling efektif bagi organisasi untuk mencegah pelecehan seksual adalah dengan mengembangkan aturan mengenai pelecehan seksual dan prosedur untuk keluhan, dan menyediakan program pelatihan yang mengedukasi karyawan mengenai hal tersebut.
12. Diversity training, yaitu banyaknya arus pekerja, berbagai etnik, budaya, bahasa, dan agama, mungkin bercampur di suatu tempat. Sebagai dampak dari keragaman dan perbedaan sikap dan nilai lintas budaya, menjadi penting bagi organisasi untuk mengelola keragaman di tempat kerja. Pelatihan Diversity memiliki tiga tujuan utama: (a) meningkatkan kewaspadaan mengenai isu-isu perbedaan, (b) mengurangi bias dan stereotip, dan (c) mengubah perilaku yang perlu untuk bekerja secara efektif di tempat kerja yang berbeda. Pendekatan lain dalam diversity training adalah untuk mengubah perilaku yang baru dan mengarahkan perubahan sikap.
13. Pelatihan etik, yaitu untuk menciptakan budaya etis dan tempat kerja dan untuk menarik dan mempertahankan tipe karyawan yang tepat.

Program pelatihan etik mengajar karyawan mengenai nilai dan aturan etik perusahaan;

14. Pelatihan lintas-budaya, yaitu dirancang untuk mempersiapkan karyawan untuk penugasan luar negeri dengan berfokus pada pengembangan keahlian dan sikap yang dibutuhkan untuk interaksi yang berhasil dengan orang-orang dari latar belakang yang berbeda. Salah satu implikasi bisnis internasional dan pangsa pasar global adalah bahwa pekerja, atau expatriates, harus bekerja di negara yang berbeda dan berinteraksi dengan orang-orang dari budaya yang berbeda.

7.5 Tujuan dan Manfaat Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki pengaruh besar dalam penyelenggaraan suatu organisasi atau perusahaan, diakibatkan perubahan lingkungan bisnis yang sulit untuk diprediksi dan tidak lagi berada pada lingkungan bisnis yang stabil. Untuk itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia harus menjadi prioritas agar sumber daya manusia memiliki kemampuan, pengetahuan, wawasan, kreatifitas, dapat diandalkan untuk kemajuan organisasi. Mangkunegara (2016) menyatakan begitu pentingnya mengupayakan sumber daya manusia berkualitas tinggi karena merupakan kekayaan yang paling berharga dalam suatu organisasi. Berdasarkan pernyataan mengisyaratkan pentingnya dilakukan rekrutmen melalui seleksi yang ketat terhadap sumber daya manusia yang dibutuhkan.

Tujuan dilakukan seleksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat memangku jabatan tertentu (Sulistiyani & Rosidah, 2003). Sedangkan, Nitisemito (1996) menyatakan tujuan dilaksanakan seleksi sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan the right man in the right place Dalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula.

Lebih lanjut, Mubarak (2020) menyatakan seleksi memiliki beberapa manfaat bagi keberhasilan proses rekrutmen sumber daya manusia, diantaranya adalah:

1. Mendapatkan karyawan yang tepat, yaitu membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan yang dibutuhkan dalam menempati posisi atau jabatan tertentu;
2. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang tepat, yaitu perusahaan mencari calon karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang pekerjaan yang tersedia;
3. Menjadi bahan evaluasi, yaitu perusahaan dapat mengevaluasi dalam mempekerjakan dan menempatkan karyawan sesuai dengan minat;
4. Mengurangi tingkat turnover, yaitu dengan mengupayakan sistem seleksi yang efektif untuk mengurangi tingkat turnover dalam perusahaan sehingga diharapkan mendapatkan pelamar kerja yang tepat, sesuai kebutuhan maupun kemampuan.

Menurut Kurniasih (2021) bahwa pengembang sumber daya manusia memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau individu melalui program pendidikan dan pelatihan, yang secara terperinci dijelaskan tujuan-tujuan pengembangan sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Dapat meningkatkan produktivitas di dalam pekerjaan, jika produktivitas meningkat maka pekerjaan yang dihasilkan meningkat pula. Untuk mendapatkannya, maka harus ada peningkatan kinerja melalui pengembangan sumber daya manusia;
2. Mengurangi kerusakan produk, yaitu pengembang sumber daya manusia memastikan agar kesalahan produk bisa diminimalisir, karena sebelum terjun ke lapangan tingkat penguasaan karyawan sudah teruji dan hasil pekerjaannya bagus;
3. Memastikan semua berjalan efisien, yaitu jika karyawan mengerjakan tugas secara tidak efisien, maka akan berimbas pada efektifitas waktu. Oleh karena itu, sumber daya manusia melatih karyawan untuk mengerjakan tugasnya dengan terampil, baik dan efisien;
4. Meningkatkan sikap kepemimpinan, yaitu pengembang sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan sikap kepemimpinan sehingga karyawan memiliki jiwa kepemimpinan, mengetahui

seberapa besar porsi dalam pekerjaannya, dan mampu mengambil keputusan yang tepat;

5. Menciptakan moral karyawan atau manusia, yaitu moral yang baik menjadi kewajiban mutlak bagi seorang karyawan, seperti kejujuran, rendah hati dan mau bekerja keras dan harus dipupuk oleh setiap karyawan agar suasana kerja yang nyaman dan kondusif, saling menghargai dan mendukung satu sama lain;
6. Menaikkan balas jasa, yaitu ketika pengembangan sumber daya manusia dilakukan, maka kualitas pekerja semakin baik, dan balas jasa juga akan dilakukan dengan baik.

Menurut Dale Yoder, Alfred Lateiner dan Joseph Tiffin yang disampaikan Sartono (2011) bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia atau pegawai pada umumnya adalah:

1. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaannya lebih efisien, yaitu melakukan pemberdayaan dengan cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan sehingga diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien;
2. Supaya pengawasan lebih sedikit dilakukan terhadap pegawai, yaitu bila pemberdayaan berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan memiliki keterampilan untuk bekerja yang lebih efektif dan efisien yang akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan;
3. Supaya pegawai lebih cepat berkembang, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia atau pegawai, merupakan harapan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik, prestasi pegawai yang meningkat, dan daya saing yang tinggi.

Sutrisno (2017) menyatakan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Artinya, pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh pimpinan dalam upaya menambah keahlian kerja karyawan agar dapat melakukan tugasnya lebih efisien dan produktif.

Dalam menghadapi persaingan global yang semakin kompetitif dan mengikuti program lintas budaya maka, sumber daya manusia harus dilatih dan harus mampu mengembangkan diri secara proaktif, menguasai teknologi, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Soleha (2021) menyatakan untuk bersaing dengan sukses dalam pasar global, maka banyak perusahaan yang berfokus pada peran sumber daya manusia sebagai bagian penting dari kompetensi inti dan sumber keunggulan kompetitif mereka. Wirawan (2015) menyatakan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas memiliki pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kewirausahaan, kesehatan fisik dan jiwa yang prima, bertalenta, mempunyai etos kerja dan motivasi kerja tinggi yang dapat membuat organisasi menjadi sukses.

7.6 Tantangan dalam Seleksi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya

Faktor sumber daya manusia sangat memengaruhi keberhasilan perusahaan untuk tetap eksis dalam menjalankan usahanya sehingga perusahaan dapat tetap berkembang. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi akan mengakibatkan tingkat persaingan antar sesama perusahaan dan dalam berwirausaha menjadi semakin kompetitif, berat dan ketat sehingga akan memengaruhi pelaksanaan kerja atau aktivitas yang akan dilakukan sumber daya manusia. Sudah menjadi keharusan, perusahaan harus dapat mengantisipasi perubahan yang mengarah pada serba digitalisasi.

Alan (2018) menyatakan tantangan yang dihadapi sumber daya manusia saat ini adalah kemampuan beradaptasi dan bekerja sama untuk bersaing dalam kompetisi pasar tenaga kerja. Perubahan yang disebabkan oleh digitalisasi pada dunia bisnis mendorong sumber daya manusia untuk terus berubah. Oleh karena itu, kemampuan berkomunikasi, beradaptasi, dan bekerja dalam tim merupakan komponen penting yang sangat dibutuhkan sumber daya manusia, selain kecerdasan intelektual yang dimiliki.

Sedangkan, Hariandja (2007) menjelaskan faktor-faktor yang dihadapi dan merupakan tantangan bagi sumber daya manusia menghadapi perubahan akibat perkembangan IPTEK bersumber dari:

1. Tantangan eksternal, yaitu keadaan atau perubahan yang bersumber dari luar yang menghambat peningkatan sumber daya manusia untuk mendukung organisasi mencapai tujuan, yang dapat bersumber dari: (a) keadaan dan perubahan tenaga kerja, (b) keadaan dan perubahan teknologi, (c) keadaan dan perubahan ekonomi dan persaingan; dan (d) keadaan dan perubahan pemerintahan;
2. Tantangan internal/ organisasional, yaitu berasal dari dalam organisasi dan akan memengaruhi efektifitas pelaksanaan kegiatan sumber daya manusia, seperti bersumber dari: (a) tuntutan serikat buruh, (b) penyediaan sistem informasi kepegawaian, (c) tuntutan budaya organisasi; dan (d) struktur organisasi;
3. Tantangan profesional, yaitu sumber daya manusia harus memiliki keahlian, profesional dalam bidangnya, pengetahuan, tingkat pendidikan dan pengalaman yang cukup, keahlian khusus dan inovatif;
4. Tantangan internasional, yaitu harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan pemasaran, proses produksi dan sumber daya manusia Internasional.

Sunyoto (2008) menyatakan tantangan yang dihadapi sumber daya manusia berasal dari tantangan yang bersumber dari:

1. Eksternal, yaitu terdiri dari: (a) perubahan lingkungan bisnis yang cepat, (b) keragaman tenaga kerja, (c) globalisasi, (d) peraturan pemerintah, (d) perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga, dan (e) kekurangan tenaga kerja yang terampil.
2. Internal, yaitu terdiri dari: (a) posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif, (b) fleksibilitas, (c) pengurangan tenaga kerja, (d) tantangan restrukturisasi, (e) bisnis kecil, (f) budaya organisasi, (g) teknologi, dan (h) serikat pekerja.

Menurut Notoatmodjo (2015) bahwa tantangan paling besar dan berat dalam proses seleksi calon pegawai atau karyawan adalah masalah 'etik', karena

mencakup ‘sistem keluarga’ atau ‘titipan’ dari para pejabat, adanya komisi, suap dan sebagainya. Artinya, bahwa diterimanya seseorang bukan karena lulus seleksi yang berdasarkan kemampuan, melainkan karena faktor keluarga, titipan orang penting, dan sebagainya.

Yulistiyono, dkk (2021) ada beberapa tantangan yang merupakan hambatan dalam melakukan seleksi, yaitu:

1. Tolak ukur, yaitu kesulitan yang dihadapi dalam menentukan standar yang tepat untuk digunakan sebagai alat ukur;
2. Persepsi tentang seleksi, yaitu adanya kesenjangan persepsi antara manajemen dengan penyeleksi yang ditugaskan sehingga penerapan seleksi tidak dapat dilakukan dengan baik dan benar;
3. Penyeleksi, yaitu sulitnya mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur dan objektif dalam melaksanakan tugasnya;
4. Hasil seleksi dan pembiayaan, yaitu mengharapkan hasil seleksi yang objektif tetapi tidak memfasilitasi pembiayaan yang diajukan. Semakin objektif penilaian yang dilakukan semakin besar kebutuhan, biaya, tenaga dan waktu;
5. Kejujuran pelamar, yaitu jawaban yang diberikan pelamar selalu yang baik-baik saja bila ditanya tentang dirinya, sedangkan yang kurang baik akan disembunyikan.

Bab 8

Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

8.1 Memahami Budaya dan Komunikasi

Budaya kolektivisme dan komunitas sosialnya menganggap orang sebagai sangat terhubung satu sama lain serta keluarga, kelompok dan komunitasnya, sehingga fokus diberikan kepada harmoni, kesejahteraan kelompok dan saling ketergantungan (Samovar, Porter and McDaniel, 2010). Budaya ini cenderung bergantung pada gaya komunikasi konteks tinggi yang samar dan tidak langsung dan implisit (Jandt, 2009 dalam Wood, 2012).

Sebaliknya budaya individualistis dan komunitas sosialnya menganggap setiap orang berbeda dan individualistis lebih penting daripada keanggotaannya di dalam kelompok ataupun keluarga (Samovar, Porter and McDaniel, 2010). Budaya ini cenderung bergantung pada gaya komunikasi konteks rendah yang terinci dan bersifat eksplisit (Jandt, 2009 dalam Wood, 2012).

Kesalahpahaman akan timbul ketika orang-orang dari dua budaya yang berbeda ini bertemu dan berinteraksi dengan membawa budayanya masing-masing. Misalnya orang Jepang mereka menyapa dengan membungkukkan badannya (tidak menyentuh atau berjabat tangan), sementara orang Yunani

menganggap bersentuhan adalah bagian dari sikap ramah dan supel (Hargraves 2001 dalam Wood, 2012).

8.2 Menjembatani Komunikasi Bisnis Lintas Budaya

Seiring dengan globalisasi, kontak antara pelaku bisnis dari negara lain menjadi lebih sering. Semakin banyak hubungan yang terjadi antar pelaku bisnis lintas negara dan lintas budaya, maka semakin besar pula kesalahpahaman dan konflik yang dapat terjadi. Pemahaman dan antisipasi untuk menjembatani perbedaan-perbedaan dalam komunikasi bisnis lintas budaya diperlukan untuk terjalannya komunikasi yang efektif. Jika Anda ingin sukses, Anda harus mampu untuk melakukan bisnis dalam lingkungan budaya dan bahasa yang beragam (Carte and Fox, 2004).

8.2.1 Kesenjangan Budaya

Stakeholders bisnis (pelanggan, pemegang saham, dan media) akan kehilangan rasa percaya dan minatnya pada perusahaan yang memproyeksikan citra yang tidak konsisten. Itulah sebabnya setiap bisnis berusaha menampilkan dirinya ke dunia luar sebagai entitas yang bersatu dengan satu set keyakinan. Permasalahan yang terjadi adalah dengan semakin besarnya bisnis dan semakin banyak perbatasan nasional yang dilintasi, semakin sulit untuk bekerja mempertahankan rasa persatuan untuk keberlangsungan dan keberlanjutan bisnis (Carte and Fox, 2004).

Bagi banyak perusahaan multinasional, mengembangkan segala sesuatu secara terpusat - seperti pesan yang ingin mereka siarkan dan merek yang mereka pasarkan - adalah satu-satunya jawaban. Norma sentral atau kebijakan terpusat ini kemudian disebarluaskan ke seluruh organisasi. Hal ini dapat berhasil jika orang-orang di kantor pusat siap untuk menyesuaikan kebijakan agar sesuai dengan kebutuhan lokal - dan jika kolega mereka di anak perusahaan asing bersedia untuk tetap berpikiran terbuka. Namun, sering kali setiap orang menganggap bahwa sikap dan keyakinan mereka adalah universal, benar, dan normal. Tidak pernah terpikir oleh mereka bahwa orang dari budaya lain mungkin melihat sesuatu dari perspektif yang berbeda (Carte and Fox, 2004).

Sangat mudah untuk mengambil kesimpulan negatif tentang motif orang lain jika Anda mengukur apa yang mereka lakukan dan katakan dengan norma budaya Anda sendiri. Tetapi tidak semua orang melihat pernyataan misi dan inisiatif perusahaan dengan cara yang sama seperti Anda; ritme kerja budaya lain mungkin sangat berbeda dari Anda; dan gaya komunikasi alami Anda mungkin tampak kasar - atau sangat tidak langsung - bagi beberapa kolega asing Anda (Carte and Fox, 2004).

Berikut beberapa kasus kesenjangan budaya dikutip dari (Carte and Fox, 2004):

1. Pernyataan Misi. Ketika tiga perusahaan teknik besar - dua dari Eropa Utara dan satu dari AS - bergabung, mereka menginvestasikan banyak waktu, uang, dan sumber daya untuk membuat pernyataan misi perusahaan baru. Pada sebuah seminar, direktur puncak mengundang para delegasi untuk menjelaskan bagaimana mereka menyebarkan nilai-nilai inti baru di antara karyawan lokal mereka. Masing-masing negara Eropa Utara yang terlibat (Jerman, Finlandia, Swedia) telah mempresentasikan pernyataan tersebut kepada timnya dalam serangkaian pertemuan singkat yang diadakan selama jam kerja. Tim telah membahas nilai-nilai inti secara singkat, dan itu saja. Sebaliknya, orang Amerika telah bertemu secara teratur, di luar jam kerja, untuk membahas apa arti nilai-nilai inti yang baru bagi mereka masing-masing. Mereka telah menerjemahkan tujuan abstrak menjadi pedoman konkret yang dapat mereka kaitkan dengan pekerjaan sehari-hari mereka. Pendekatan berbeda dari budaya yang berbeda. Tidak terpikirkan oleh orang Eropa Utara bahwa orang Amerika dapat mengambil pernyataan misi sangat serius. Demikian pula, tidak terpikirkan oleh orang Amerika bahwa orang Eropa Utara dapat mengabaikannya begitu saja.
2. Inisiatif Perusahaan. Kantor Pusat Amerika dari sebuah perusahaan bahan kimia internasional menghasilkan 'bagan kualitas' yang mencakup pernyataan berikut: "Setiap orang dalam perusahaan akan bertanggung jawab atas kualitas produk perusahaan". Mereka mengirimkan bagan tersebut ke Belgia, Prancis, Jerman, dan Anak perusahaan di Inggris, dan meminta mereka untuk menandatangani

dan mengirimkannya kembali. Orang Belgia, Inggris, dan Jerman segera memenuhi permintaan tersebut. Tapi tidak ada jawaban dari Perancis. Beberapa email telah dikirim untuk menanyakan hal termaksud, tetapi email ini tetap tidak dijawab. Ketika ditanya mengapa mereka tidak mau menandatangani, jawaban yang diperoleh adalah "hal itu tidak logis, karena produksi dan kontrol kualitas dilakukan di Belgia, bagaimana kita bisa dianggap bertanggung jawab atas sesuatu yang tidak bisa kita kendalikan". Orang Amerika merasa ini sudah jelas dan tidak bisa mengerti mengapa orang Perancis begitu sulit. Padahal kantor pusat hanya meminta karyawan di Perancis untuk berjanji dan memegang komitmen pada inisiatif kualitas global. Orang Perancis sama-sama bingung: "Kalau begitu", kata mereka, "bagan itu tidak ada artinya. Jadi mengapa kantor pusat mengeluarkannya?".

3. Irama Kerja. Kasus di suatu fasilitas produksi Irlandia dari perusahaan multinasional Swiss. Ketika kepala pabrik Irlandia mengundurkan diri, Swiss memutuskan untuk menempatkan manajer berkebangsaan Swiss. Kantor manajer Swiss yang baru sangat dekat dengan kantin dan dia merasa terganggu karena karyawan Irlandia sering pergi untuk rehat kopi yang sering dan ekstensif. Alih-alih hanya mengambil satu istirahat 10 menit di pagi hari, dan satu sore seperti yang terjadi di Swiss, orang Irlandia tampaknya pergi ke kantin kapanpun mereka mau, dan duduk-duduk sambil tertawa dan bercanda dengan teman-teman mereka selama 20 menit setiap kali. Manajer Swiss yang baru memutuskan bahwa sesuatu harus dilakukan untuk menghentikan semua pemborosan waktu ini. Jadi dia membuat keputusan sepihak untuk memasang peralatan pembuat kopi di setiap departemen; dan mengumumkan bahwa, di masa depan, kantin hanya akan buka saat makan siang. Karyawan Irlandia tidak terkesan dengan kebijakan baru. Mereka sebenarnya menghabiskan waktu rehat kopi untuk berbagi berita departemen, meminta nasihat, dan secara umum membangun jaringan. Ketika forum ini ditutup, komunikasi antar departemen mulai memburuk. Tidak lama kemudian, produktivitas, pabrik terbesar perusahaan, mulai turun.

4. Gaya Komunikasi. Sebuah perusahaan besar Prancis memutuskan untuk memperkenalkan kebijakan pembelian global yang baru. Di masa lalu, anak perusahaan mengambil banyak pasokan mereka secara lokal. Di masa depan, mereka diharapkan untuk menggunakan pemasok yang sama dengan perusahaan induk Perancis. Manajer pembelian Perancis mengunjungi anak perusahaan satu per satu untuk menjelaskan pengaturan baru. Dalam setiap kasus, dia menyajikan fakta dan angka dengan sangat jelas, dan memastikan tim pembelian menyadari sepenuhnya penghematan biaya yang akan dicapai. Dari anak perusahaan di Jepang, ada tatapan terkejut dan hembusan nafas yang menyambut pengumumannya dan salah satu tim berkata: "Ini akan sangat sulit bagi kami". Enam bulan kemudian, Manajer Perancis tersebut terkejut melihat bahwa orang Jepang tidak melakukan satu pembelian pun melalui sistem yang baru. Dia menelepon Tokyo untuk mencari tahu apa yang sedang terjadi. Rekannya berkata: "Kami menjelaskan dengan sangat jelas, ketika Anda berada di sini, bahwa kami tidak dapat menggunakan sistem baru ini".

8.2.2 Menjembatani Kasus Kesenjangan Budaya

Berikut menurut Carte and Fox (2004) cara dalam menjembatani komunikasi lintas budaya untuk mengurangi kesalahpahaman dalam kasus-kasus yang dibahas sebelumnya, yaitu:

1. Saat Anda bekerja secara internasional, Anda harus berusaha untuk memahami dan beradaptasi dengan cara budaya yang berbeda memandang sesuatu. Jika tidak, upaya perusahaan untuk memproyeksikan citra eksternal yang konsisten dan harmonis akan menyebabkan konflik dan ketidakharmonisan internal yang cukup besar.
2. Menurut antropolog Amerika, Edward T Hall (1989), inti dari komunikasi lintas budaya yang efektif lebih berkaitan dengan melepaskan tanggapan yang benar daripada dengan mengirimkan pesan yang benar. Dengan kata lain, Anda perlu tetap berpikiran terbuka, mencoba menempatkan diri Anda pada posisi orang lain,

- mengajukan pertanyaan perseptif, dan benar-benar mendengarkan apa yang mereka katakan dan bagaimana suaranya saat mengatakannya.
3. Orang berasal dari budaya monokronik, secara naluriah melakukan satu hal demi hal, secara linier dan setiap momen digunakan untuk tujuan tertentu. Sebaliknya, orang yang condong ke ujung skala polikronik, menganggap waktu lebih elastis, dan dapat melakukan beberapa hal pada waktu yang bersamaan. Orang Jerman Swiss (dan, memang, orang Jerman) cenderung merencanakan waktu mereka dengan cara yang sangat terstruktur dan teratur. Orang Irlandia lebih ke arah polikronik. Hasilnya, ritme kerja mereka lebih rileks, namun bukan berarti mereka menggunakan waktu bekerja yang lebih sedikit dari orang Swiss. Mereka hanya menggunakan waktu mereka dengan cara yang berbeda. Dan itu mungkin menjadi penyebab dari kesalahpahaman.
 4. Pada kasus gaya komunikasi, orang Jepang mengira mereka telah menjelaskan dengan sangat jelas bahwa mereka tidak dapat memperoleh pasokan mereka dari Perancis. Sebaliknya orang Perancis itu sama yakinnya bahwa Jepang tidak keberatan serius dengan pengaturan baru itu. Hanya saja pemahaman mereka tentang kata sulit tidaklah sama. Edward T Hall membagi budaya dunia menjadi komunikator konteks rendah dan konteks tinggi. Komunikator konteks rendah cenderung mengekspresikan diri mereka secara eksplisit, konkret, dan tegas. Orang Amerika, Jerman, Skandinavia, atau Finlandia termasuk dalam kategori ini. Dan saat Anda berbisnis dengan komunikator konteks rendah, Anda mungkin akan menemukan gaya komunikasi mereka yang sangat lugas dan dapat dipahami. Sebaliknya, komunikator konteks tinggi cenderung berkomunikasi secara lebih implisit. Mereka berharap Anda dapat menafsirkan apa yang mereka maksud dari balik kata-kata, apa yang sebenarnya mereka bicarakan pada saat itu, nada suara mereka dan, tentu saja, mata dan bahasa tubuh. Contoh komunikator konteks tinggi adalah orang Prancis dan Jepang.

8.3 Meningkatkan Komunikasi Bisnis Antarbudaya

8.3.1 Manajemen Antar Budaya

Ketika Anda menjalankan bisnis dengan budaya yang berbeda, hampir pasti akan ada kesenjangan, dari satu jenis atau lainnya, antara persepsi Anda dan persepsi mereka. Kunci sukses adalah mengakui bahwa ada celah dan melakukan upaya tulus untuk menjembatannya (Carte and Fox, 2004). Komunikator lintas budaya yang paling sukses adalah mereka yang secara naluriah mampu memilih upaya yang benar.

Menurut Carte and Fox, (2004) hal-hal yang perlu Anda lakukan dalam menjembatani perbedaan budaya adalah:

1. Tetap berpikiran terbuka.
2. Cobalah untuk menempatkan diri Anda pada posisi orang lain.
3. Tanyakan pertanyaan terbuka yang dipilih dengan cermat (pertanyaan yang dimulai dengan siapa, apa, mengapa, di mana, bagaimana, dll).
4. Benar-benar dengarkan jawabannya.
5. Ajukan pertanyaan tertutup (pertanyaan yang mengundang jawaban Ya atau Tidak) untuk memeriksa apakah potongan yang Anda buat sudah benar.
6. Mengakui posisi orang lain.
7. Jangan bereaksi berlebihan atau memberikan penilaian yang tergesa-gesa.
8. Tanyakan pada diri sendiri mengapa menurut Anda yang terjadi itu salah, dan mengapa orang yang Anda hadapi menarik garis di tempat yang berbeda.
9. Memeriksa kembali situasi seobjektif mungkin.
10. Mencari cara untuk menyelesaikannya yang dapat diterima oleh nilai moral dan kepercayaan kedua belah pihak.
11. Tetap tenang dan konstruktif setiap saat.
12. Peka terhadap bagaimana orang lain berperilaku, dan terhadap dampak perilaku Anda terhadap mereka.

13. Berusaha secara sadar untuk beradaptasi dengan gaya dan ritme yang secara alami dimiliki oleh orang-orang yang Anda hadapi.
14. Jika mereka tampak bingung, jengkel atau tersinggung, ajukan pertanyaan dan coba untuk menjernihkan kesalahpahaman.
15. Dengan segala cara menunjukkan bahwa Anda memiliki selera humor, tetapi tetap berpegang pada topik yang aman dan tidak menyinggung.
16. Di atas segalanya, jangan langsung mengambil kesimpulan yang terburu-buru tentang seperti apa orang tersebut.

Menurut Wood (2012) untuk meningkatkan komunikasi antarbudaya yaitu sebagai berikut:

1. Menolak bias etnosentris. Untuk mengurangi etnosentris, Anda harus mengingat bahwa budaya adalah sesuatu yang dipelajari. Variasi antarbudaya adalah normal dan benar.
2. Menyadari bahwa merespons keragaman adalah suatu proses. Lima respons terhadap keragaman yaitu: 1) Perlawanan muncul ketika ketika seseorang merasa budayanya lebih unggul. 2) Toleransi yaitu respons ketika seseorang menerima walau tidak setuju. 3) Pemahaman yaitu respons ketika seseorang memahami bahwa tidak ada kebiasaan, tradisi atau perilaku yang lebih baik daripada yang lain. 4) Rasa hormat terhadap perbedaan. 5) Partisipasi yaitu ketika seseorang memasukan sebagian praktik dan nilai kelompok lain dalam kehidupannya.

Menurut Suyatni and Zanny (2019) ada dua kendala yang menghambat proses pemahaman dan penerimaan pesan dari budaya lain, yaitu:

1. Etnosentrisme. Keyakinan akan keunggulan ras sendiri menyebabkan seseorang untuk menilai budaya lain dengan cara pandang budayanya. Contohnya: warga Amerika terkenal dengan pemikiran bebas dan tidak tergantung, warga Jepang terkenal dengan pribadi yang menjaga keselarasan kelompok dan warga Arab sebagai pribadi yang menjaga keamanan dan keselarasan keluarga.
2. Stereotypes. Persepsi atau perilaku yang terlalu menyederhanakan yang diterapkan secara tidak kritis kepada kelompok. Contohnya: Penduduk Swiss terkenal sebagai pekerja keras dan efisien, penduduk

Jerman dengan sikapnya yang formal, pendiam dan tidak sabar, dan penduduk Asia yang ramah dan sederhana.

Kendala di atas dapat di atasi dengan menumbuhkan sikap toleransi yang penuh dan efektif dengan mengontrol etnosentrisme dan stereotypes. Sikap ini sangat diperlukan dalam mencapai kepekaan multibudaya (Suyatni and Zanny, 2019).

8.3.2 Mengembangkan Kemampuan Negosiasi

Menurut Samovar, Porter and McDaniel (2010) ada beberapa saran dalam mempertajam kemampuan komunikasi ketika duduk dalam meja perundingan dengan orang dari budaya yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Bersiaplah. Pelajari budaya tuan rumah sebelum negosiasi dimulai seperti tentang formalitas, status, tindakan non verbal dan penggunaan bahasa.
2. Kembangkan sensitivitas terhadap penggunaan waktu. Belajarlah untuk bersabar dan beradaptasi dengan budaya yang menggunakan tempo yang berbeda dengan budaya Anda.
3. Dengarkan dengan seksama. Belajar untuk berkonsentrasi, menyimak dengan baik dan tetap nyaman dengan keheningan dan memahami bahwa sikap diam merupakan bagian dari komunikasi.
4. Belajarlah untuk menoleransi ambiguitas. Bersikap toleran dengan apa yang Anda tidak ketahui, mengetahui yang baru atau hal-hal yang sulit untuk dikenali.
5. Cobalah untuk menempatkan persetujuan. Jika kedua belah pihak dapat melihat area ini, maka semuanya akan memperoleh keuntungan.

8.3.3 Manajemen Konflik Antar Budaya

Konflik merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam suatu hubungan. Menurut Beamer dan Varner dalam Samovar, Porter and McDaniel (2010), konflik dalam konteks bisnis biasanya timbul dari area pertentangan berikut:

1. Ketidaksetujuan terhadap tugas (apa)
2. Ketidaksetujuan terhadap proses (bagaimana)
3. Ketidaksetujuan terhadap alokasi sumber (dengan apa)

4. Ketidaksetujuan terhadap tujuan (mengapa)
5. Ketidaksetujuan terhadap kekuasaan (bagaimana)

Budaya memandang dan mengatasi konflik dengan cara yang beragam. Pendekatan dasar dalam menghadapi konflik menurut Samovar, Porter and McDaniel (2010), yaitu sebagai berikut:

1. Menghindar, merupakan strategi yang berdasarkan asumsi bahwa konflik akan hilang jika diacuhkan.
2. Akomodasi, merupakan salah satu bentuk strategi yang erat hubungannya dengan menghindari, namun perbedaannya adalah dalam akomodasi seseorang berusaha menyenangkan orang lain.
3. Kompetisi, strategi dalam bentuk memenangkan argumen. Strategi ini didasarkan atas kepercayaan bahwa lebih baik memperoleh sesuatu daripada tidak sama sekali,
4. Kolaborasi, inti dari strategi ini adalah semua pihak bekerja sama untuk memecahkan masalah.

Beberapa keterampilan dalam mengatasi konflik antarbudaya yang dikutip dari Samovar, Porter and McDaniel (2010), yaitu sebagai berikut:

1. Identifikasi isu yang mengakibatkan masalah. Anda perlu menemukan apa yang menjadi ini permasalahan. Ketika Anda dapat mengklarifikasi isu tersebut, semua pihak dapat mulai fokus pada solusi dibandingkan pada kontroversi.
2. Jaga pikiran Anda untuk tetap terbuka. Cobalah untuk melihat dari cara pandang yang lain dan tetap terbuka terhadap posisi orang lain.
3. Jangan terburu-buru. Tetaplah tenang dan hati-hati, tunggulah giliran Anda berbicara dengan sabar.
4. Jagalah konflik agar berpusat pada ide bukan pada orangnya. Anda tetap fokus terhadap isi konflik dan bukan pada pribadinya.
5. Mengembangkan teknik untuk menghindari konflik. Beberapa teknik untuk mengatasi masalah yaitu:
 - a. Belajar menggunakan pronomina kolektif dapat menolong menghindari konflik. Cobalah untuk memusatkan pembicaraan pada setiap orang bukan pada satu orang.

- b. Ulangi komentar orang lain seobjektif mungkin, sehingga Anda dapat memahami apa yang mereka maksudkan.
- c. Cobalah untuk menyatakan sebanyak mungkin point persetujuan. Kadang persetujuan lebih banyak dari pertentangan, sehingga konflik dapat dihindari.

Pemahaman akan pentingnya pengaruh budaya dalam bisnis sangat diperlukan baik dalam lingkungan nasional maupun internasional. Semakin tinggi keberagaman budaya dalam komunikasi bisnis maka akan membutuhkan pemahaman dan keterampilan yang semakin besar pula. Anda mungkin tidak terbiasa namun Anda dapat mencoba untuk memahami dan mempelajarinya agar terciptanya komunikasi yang efektif dalam bisnis.

Bab 9

Bekerja dengan Tim Internasional

9.1 Pendahuluan

Ekspansi bisnis di era globalisasi adalah hal yang lazim dilakukan untuk memperluas pasar. Hal ini tidak hanya terjadi dalam bidang produk namun juga jasa, termasuk bidang pendidikan. Dunia pendidikan saat ini mendorong pengelola institusi perguruan tinggi untuk meningkatkan daya saing dengan salah satu indikatornya adalah mitra luar negeri yang dimiliki untuk melaksanakan kegiatan tridarma. Kegiatan tridarma yang mencakup pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat dengan kemitraan luar negeri diharapkan akan meningkatkan mutu pendidikan secara nasional yang berdaya saing internasional.

Bentuk kerjasama bisnis internasional pada umumnya berbentuk cabang perusahaan, afiliasi, merger ataupun akuisisi yang berorientasi memperbesar keuntungan atau profit secara finansial. Hal ini kerjasama internasional di bidang pendidikan sifatnya tidak mengejar keuntungan secara finansial namun berbagi sumber daya ataupun memperbesar akses pendidikan dengan berlandaskan prinsip kesetaraan. Meskipun sifat proyek yang dilaksanakan di bidang pendidikan biasanya bersifat jangka pendek dengan periode semester

dan tidak mengejar keuntungan finansial, kemampuan bekerjasama dengan tim internasional menjadi hal yang penting untuk menjaga keberlangsungan program dan kerjasama yang telah dibangun. Dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat, membangun dan mengembangkan sebuah proyek internasional tidak menjadi sebuah kendala. Bahkan, pada saat Covid-19 menjadi pandemi di seluruh belahan dunia, di mana setiap negara membuat kebijakan membatasi mobilisasi domestik dan internasional untuk membatasi transmisi virus antar manusia, kendala jarak dapat dimitigasi dengan platform video conferencing berkembang sangat pesat.

Beberapa platform video conferencing yang sangat populer adalah Zoom, MS Teams, bahkan Google Meet menyediakan sebagai platform gratis yang tidak berbayar. Provider berlomba mengembangkan platform yang nyaman dan mengutamakan keamanan pengguna layanan tersebut. Video conference menjadi sarana komunikasi yang valid untuk membantu setiap orang bekerja untuk mencapai tujuan strategis di satu ruang dan waktu yang sama tanpa harus mengeluarkan biaya dan waktu yang jauh lebih besar.

Untuk membangun kesuksesan kerjasama dengan tim internasional sebelum masa pandemi dan pada saat pandemi sebenarnya tidak terlalu berbeda (Moraba, 2021). Yang membedakan adalah platform pertemuan yang sebelumnya adalah tatap muka secara langsung sedangkan saat pandemi adalah secara virtual. Kemampuan yang diperlukan adalah keterampilan dalam mengorganisasi sebuah proyek. Keterampilan ini dapat dipersiapkan dan dipelajari. Tujuan dari bab ini adalah untuk menggali faktor-faktor pendukung keberhasilan sebuah proyek yang dibangun dengan kerjasama tim internasional sekaligus mitigasi risiko proyek yang bermasalah dengan pendekatan Project Management yang mengacu pada PMBOK (Project Management Body of Knowledge) edisi yang ke 7 (Terbit tahun 2021).

9.2 Dasar Project Management

Sebagai panduan yang sangat komprehensif PMBOK memberikan definisi terminologi penting sehingga setiap orang yang terlibat dalam proyek akan memiliki pemahaman yang sama. Beberapa terminologi penting yang berkaitan dengan kerjasama tim adalah sebagai berikut:

1. Proyek adalah sebuah upaya untuk menciptakan produk ataupun jasa. Proyek bersifat temporer sehingga setiap proyek memiliki fase awal dan akhir proyek. Sebuah proyek bisa menjadi satu proyek tunggal atau menjadi bagian dari program atau portofolio.
2. Project Management atau Manajemen Proyek adalah aplikasi dari pengetahuan, ketrampilan, alat dan teknik sehingga sebuah aktivitas proyek memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Manajemen Proyek mengacu pada panduan pelaksanaan proyek agar menghasilkan tujuan yang telah ditetapkan/ intended outcomes. Untuk mencapai outcomes, tim proyek dapat menggunakan pendekatan prediksi, hybrid ataupun adaptasi.
3. Project manager atau Manajer Proyek adalah individu yang ditugaskan oleh perusahaan atau organisasi untuk memimpin proyek tim dan bertanggungjawab terhadap pencapaian tujuan. Manajer Proyek melaksanakan berbagai fungsi misalnya memfasilitasi tim proyek untuk mencapai intended outcomes. Sebagai pemimpin proyek seorang Manajer Proyek harus memiliki sikap leadership yang memberikan rasa aman kepada seluruh anggota tim, sehingga anggota tim dapat fokus untuk mencapai tujuan proyek yang telah ditetapkan, bukan hanya khawatir dan fokus menyelesaikan tugas yang diberikan.
4. Project team atau Tim Proyek adalah sekelompok individu yang bekerjasama untuk menyelesaikan sebuah proyek dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
5. Outcome atau hasil akhir yang merupakan konsekuensi dari suatu proses atau proyek yang mencakup keluaran yang berfokus pada manfaat dan nilai yang diberikan oleh proyek yang dilakukan.
6. Value atau Nilai atau kebermanfaatan sesuatu. kepentingan, atau kegunaan sesuatu. Setiap pemangku kepentingan akan memiliki definisi yang berbeda terhadap sebuah nilai. Nilai untuk konsumen adalah kemampuan untuk menggunakan fitur tertentu atau fungsi suatu produk. Nilai untuk Organisasi bisa berbentuk matrik keuangan yang diperoleh dari manfaat dikurangi biaya untuk mencapai manfaat tersebut. Nilai sosial dapat mencakup kontribusi kepada kelompok

orang, komunitas, atau lingkungan. Beberapa contoh Value atau nilai yang diciptakan oleh sebuah organisasi misalnya: 1) Menciptakan produk, layanan, atau hasil baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan; 2) Menciptakan kontribusi sosial atau lingkungan yang positif; 3) Meningkatkan efisiensi, produktivitas, efektivitas, atau daya tanggap; atau 4) Memfasilitasi perubahan atau transformasi organisasi pada kondisi yang diinginkan dimasa yang akan datang secara berkelanjutan.

9.3 Membangun Tim Internasional dalam Perspektif Project Management

Mengacu pada PMBOK definisi Project Teams atau Tim proyek adalah gabungan dari individu-individu yang memiliki beragam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman. Tim proyek yang bekerja secara kolaboratif dapat mencapai tujuan bersama secara lebih efektif dan efisien daripada individu yang bekerja sendiri. Tim proyek yang berhasil menciptakan suasana kolaboratif akan mampu menciptakan keselarasan struktur dan kesepakatan kerja, struktur dan proses kerja sehingga mampu membangun sinergi dalam proses berinteraksi antar individu dalam tim. (PMI, 2021).

Dalam proyek berskala internasional, anggota tim berasal dari berbagai negara dengan berbagai latar belakang bahasa dan budaya yang berbeda. Kerjasama tim internasional ini membawa beberapa keuntungan diantaranya adalah adanya ketersediaan sumber daya yang lebih baik karena tim disusun berdasarkan kompetensi yang diperlukan dan juga potensi adanya teknologi yang lebih mutakhir. Agar sumber daya yang tim proyek internasional tersebut terkelola dengan baik maka setiap anggota tim harus memiliki softskill yang sangat fundamental yaitu kemampuan individu untuk menerapkan prinsip mengelola komunikasi dengan baik. Dalam Tim proyek internasional anggotanya berasal dari berbagai negara akan menggunakan Bahasa Inggris sebagai medium utama untuk berkomunikasi secara lisan maupun tulisan. Namun, dalam hal ini kemampuan bahasa Inggris bukan keterampilan utama untuk membangun kesuksesan tim. Dalam PMBOK disebutkan empat hal prinsip sebagai implementasi softskill yang harus diterapkan sehingga dapat terbangun

pemahaman, penerimaan dan juga kepercayaan antar anggota tim dalam jangka panjang.

Empat hal tersebut adalah:

1. Integritas di mana setiap individu mampu bersikap jujur dan menerapkan kode etik dalam berkomunikasi dan beraktivitas. Sehingga setiap member tim mampu menjadi role model yang dapat dipercaya dan diandalkan. Hal ini tercermin dari perkataan, perilaku, empati dan terbuka untuk memperoleh umpan balik.
2. Care atau Peduli merupakan bentuk kesungguhan untuk mempertimbangkan semua tindakan yang dilakukan dan akibat yang ditimbulkan. Sikap ini juga bentuk tanggung jawab moral yang tinggi sehingga setiap individu memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap kesuksesan sebuah proyek. Sikap ini bisa diwujudkan dalam kepedulian terhadap urusan internal bisnis, kepedulian terhadap lingkungan dengan pemanfaatan sumber daya alam secara berkelanjutan, termasuk kepedulian terhadap keseimbangan alam, masyarakat dan lingkungan yang tercermin dalam peraturan dan kebijakan yang dicanangkan.

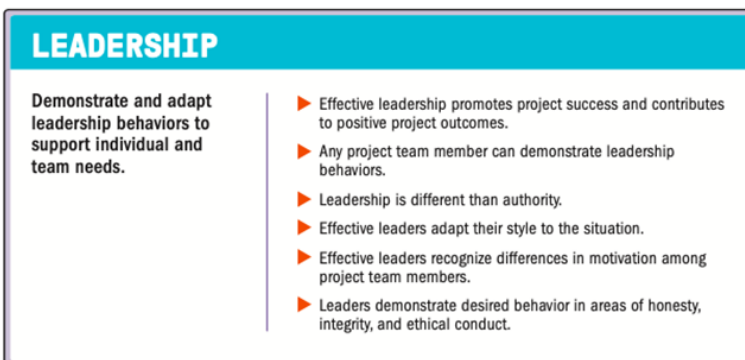
Dalam setiap proyek akan terbuka kemungkinan perubahan yang tidak diinginkan dan konsekuensi yang tidak terduga. Sehingga pelaksana proyek harus memiliki kemampuan mengidentifikasi, menganalisis dan mengelola risiko serta mampu mengkomunikasikan dengan anggota tim dan pemangku kepentingan lainnya. Sehingga sikap peduli juga terwujud dalam kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang transparan, komunikasi yang terbuka sehingga para pemangku kepentingan dapat menyampaikan kekhawatiran tanpa ketakutan akan pembalasan atau hukuman.

1. Dapat dipercaya, dalam hal ini setiap anggota proyek memiliki peran, tanggungjawab dan otoritas baik di dalam maupun diluar perusahaan. Sikap ini terwujud dalam komitmen setiap individu dalam menggunakan sumber daya termasuk pada saat menyetujui sebuah keputusan. Setiap individu juga harus mampu untuk mengidentifikasi konflik kepentingan pribadi yang berpotensi

- menyebabkan konflik kepentingan yang dapat merusak nilai kepercayaan.
2. Kepatuhan, di mana setiap anggota tim proyek taat terhadap hukum, peraturan dan tata tertib yang ditetapkan oleh organisasi ataupun institusi diluar organisasi. Keselarasan ini akan mengurangi potensi konflik yang terjadi dan juga menjadi petunjuk ketika sebuah proyek mengalami dilema dalam mengambil keputusan.

9.4 Leadership dalam Perspektif Project Management

Manajemen Proyek memerlukan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, alat dan teknik untuk mengelola aktivitas manajemen dan leadership/kepemimpinan. Untuk aktivitas manajemen fokus untuk mencapai tujuan dengan menyusun proses yang efektif, perencanaan, koordinasi, pengukuran dan monitoring aktivitas yang telah dijalankan. Sedangkan kegiatan Leadership atau kepemimpinan fokus pada orang/anggota tim proyek. Kegiatan leadership terkait dengan memotivasi, memengaruhi, mendengarkan, meningkatkan kapasitas dan aktivitas lain yang melibatkan tim proyek. Dalam manajemen proyek kedua aspek ini menjadi hal yang penting untuk mencapai intended outcomes atau tujuan yang ditetapkan.



Gambar 9.1: Kepemimpinan dalam PMBOK (PMI , 2021)

Pada saat awal project perlu disusun project charter yang menjadi dokumen acuan pelaksanaan proyek. Dalam hal ini harus ada satu orang yang bertanggungjawab untuk persetujuan dokumen project charter. Dalam konteks ini maka centralised management diterapkan. Namun dalam pelaksanaan proyek aktivitas dibagikan ke anggota tim (distributed management), sehingga masing-masing orang mempunyai tugas dan tanggungjawab yang harus diselesaikan. Dalam hal ini seorang manajer proyek dapat berfungsi menjadi fasilitator dan saling mendukung untuk kesuksesan proyek. Peran ini dapat beralih di antara anggota tim proyek.

9.4.1 Servant Leadership

PMBOK memperkenalkan gaya kepemimpinan melayani atau Servant Leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan untuk memahami dan menangani kebutuhan untuk pengembangan anggota tim proyek untuk mendorong pencapaian kinerja semaksimal mungkin. Seorang manajer proyek yang memiliki gaya kepemimpinan Servant Leadership fokus pada pertanyaan yang intinya membangun potensi anggota tim, misalnya dengan pertanyaan: 1) apakah setiap anggota tim bertumbuh sebagai individu dengan kemampuan yang lebih baik sehingga menjadi lebih sehat, bijaksana, mandiri; 2) apakah nantinya anggota tim proyek mampu bertumbuh sebagai pemimpin dengan gaya Servant Leadership?

Gaya kepemimpinan Servant leadership memungkinkan setiap anggota tim untuk memiliki kemampuan mengatur tugas dan tanggung jawabnya sendiri dan meningkatkan kemandirian dalam pengambilan keputusan. Beberapa hal yang dapat dilakukan adalah: 1) mengurangi kendala atau menyelesaikan permasalahan dalam proyek, 2) melindungi anggota tim dari pengaruh internal atau eksternal yang mengalihkan fokus dari anggota tim, 3) Mendorong dan memberikan peluang pengembangan bagi anggota tim dengan memahami apa saja yang dapat memotivasi anggota tim dan menjaga tingkat kepuasan anggota tim terhadap proyek yang dilaksanakan.

9.4.2 Aspek untuk Membangun Tim

Dalam sebuah tim yang terdiri dari sekelompok individu dengan berbagai latar belakang budaya yang bekerja sama dalam sebuah kontrak yang disepakati dalam bentuk project chapter diperlukan satu kesatuan cara pandang dan merasa bahwa masing masing adalah anggota dari satu tim dengan saling menghargai dan bekerjasama dalam lingkungan multikultur (Markey et al., 2021). Hal ini

sangat penting agar setiap anggota tim mampu memberikan kontribusi positif terhadap proyek dan juga akan menjadi enabler atau pendorong untuk mengintegrasikan keterampilan, kemampuan dan menyelesaikan satu proses.

1. Mengkomunikasikan Visi dan Tujuan

Merupakan hal yang penting bahwa setiap orang menyadari visi dan tujuan proyek. Setiap proyek pasti memiliki tujuan. Memahami tujuan proyek merupakan hal yang penting. Visi merupakan rangkuman dari tujuan yang ingin dicapai dalam sebuah proyek. Tujuan harus merupakan sesuatu yang jelas, menarik sebagai proyek yang akan dijalankan dan realistis. Sehingga visi adalah sesuatu yang jelas, padat dan dapat dilaksanakan.

2. Visi dan tujuan dikomunikasikan di seluruh anggota tim pelaksana proyek. Visi dan Tujuan Proyek juga menjadi acuan untuk mencapai hasil yang diinginkan pada saat tim proyek terlibat dalam membuat keputusan dan memecahkan masalah yang dihadapi.

3. Membagi peran dan tanggungjawab

Ketersediaan pembagian peran dan tanggungjawab serta memastikan anggota tim proyek memahami dan memenuhi peran dan tanggung jawab mereka adalah hal yang penting. Termasuk juga kemampuan seorang manajer proyek untuk mengidentifikasi kemampuan termasuk jika ada kesenjangan dalam pengetahuan dan keterampilan.

Dengan demikian, manajer proyek dapat menyusun strategi untuk mengatasi kesenjangan tersebut melalui pelatihan, pendampingan, atau pembinaan. Manajer proyek juga harus memastikan cara kerja tim jika tim mengalami masalah dalam melaksanakan project charter. Jika setiap anggota tim memiliki peluang memperoleh pembimbingan pada saat terdapat kendala dalam pelaksanaan itu adalah kondisi ideal yang diharapkan oleh setiap anggota tim. Manajer Proyek juga dapat mengidentifikasikan area di mana anggota tim dapat berkolaborasi, mencapai kinerja maksimal dan memetakan jika ada keterampilan lain yang perlu dikembangkan. Hal tersebut selaras dengan pernyataan Xu et al., (2020) bahwa manajer perlu mengembangkan kemampuan anggota tim dengan menghormati perbedaan. Dalam dinamika kerja kelompok dengan berbagai perbedaan budaya sangat mungkin terjadi konflik. Dalam hal

ini peran manajer proyek sebagai leader yang menghargai semua perbedaan yang menjadi latar belakang anggota tim menjadi hal yang krusial.

9.5 Budaya Tim Proyek

Meskipun budaya kerja organisasi terefleksi pada cara kerja masing-masing individu, namun setiap tim proyek akan memiliki budaya kerjanya masing-masing tergantung pada norma dan kepribadian dari anggota tim, termasuk cara kerja dan berinteraksi antar anggota tim. Misalnya dalam project charter terdapat jadwal yang sudah disepakati dalam penyusunannya ada yang membuatnya sangat terperinci, detail dan Sebagian menganggap hal tersebut tidak perlu. Hal seperti ini harus di komunikasi dengan baik sehingga setiap anggota tim memiliki konsensus yang sama terhadap apa yang telah disusun. Peran manajer proyek sebagai kunci agar proyek terlaksana dengan aman, saling menghargai dan tidak menghakimi antar anggota kelompok. Beberapa hal yang dapat dilakukan seorang manajer proyek adalah menjaga komunikasi yang transparan, berintegritas, menghormati, mendukung, menyemangati dan merayakan keberhasilan dengan cara yang etis dan adil.

9.6 Manajemen Konflik

Konflik dapat terjadi pada setiap proyek, karena proyek sifatnya dinamis dan memiliki berbagai keterbatasan dari anggaran, ruang lingkup, jadwal, kualitas. Dalam hal ini kecakapan Interpersonal yang meliputi kecerdasan emosi, kemampuan mengambil keputusan dan menentukan resolusi yang sesuai sangat dibutuhkan untuk mengurangi terjadinya konflik individu. Kecerdasan emosional adalah kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain. Kemampuan ini digunakan untuk memandu pemikiran dan perilaku seseorang. Kemampuan mengenali perasaan diri sendiri, empati terhadap perasaan orang lain, dan kemampuan untuk bertindak dengan tepat adalah landasan untuk komunikasi, kolaborasi, dan kepemimpinan yang efektif. Kecerdasan emosi mencakup

1. Kesadaran diri adalah kemampuan untuk melakukan penilaian diri yang realistis. Ini termasuk memahami emosi, tujuan, motivasi,

kekuatan, dan kelemahan kita sendiri. Hal ini bisa dimulai dengan pertanyaan bagaimana Anda memengaruhi tim dan tim memengaruhi Anda.

2. Manajemen diri dikenal sebagai pengaturan diri, adalah kemampuan untuk mengendalikan dan kemampuan untuk berpikir sebelum bertindak, atau mengambil keputusan yang impulsif. Berpikir sebelum bertindak dan menjaga kepercayaan.
3. Kesadaran sosial adalah tentang empati dan pemahaman serta mempertimbangkan perasaan orang lain. Ini termasuk kemampuan membaca isyarat nonverbal dan bahasa tubuh dan kemampuan mendengarkan orang lain dengan baik.
4. Keterampilan sosial merupakan puncak dari dimensi kecerdasan emosional lainnya. Hal ini berkaitan dengan mengelola kelompok orang, seperti tim proyek, membangun jaringan sosial, menemukan kesamaan dengan berbagai pemangku kepentingan, dan membangun hubungan. Menjaga sikap, membangun tim yang efektif

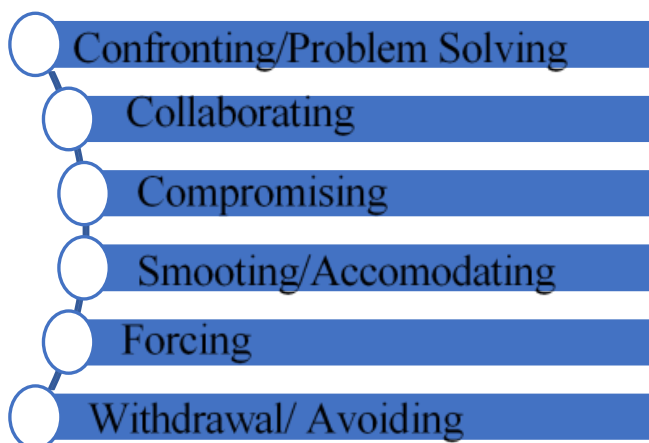
Namun tidak semua konflik memberikan pengaruh negatif. Kemampuan mengelola konflik agar tidak semakin buruk bahkan menjadi daya dorong yang lebih baik perlu dimiliki oleh setiap anggota tim.

Beberapa pendekatan yang bisa dilakukan adalah

1. Menjaga komunikasi terbuka dan tetap saling menghargai. Konflik dapat menyebabkan kekhawatiran. Hal ini akan membuat anggota tim enggan berkomunikasi atau bahkan tidak berkomunikasi lagi. Dalam hal ini penggunaan bahasa, sikan, intonasi suara dan bahasa tubuh harus dijaga. Bahasa Tubuh adalah Everyone First Language (EFL) yang artinya bahasa tubuh merupakan bahasa universal yang dipahami oleh setiap orang meskipun memiliki bahasa ibu yang berbeda. Oleh karena itu, bahasa tubuh yang negatif harus dijaga sehingga suasana tidak berubah dan konflik semakin memburuk.
2. Fokus pada permasalahan dan bukan pada Orang/Individu. Permasalahan dalam tim seharusnya tetap dalam ranah professional sehingga tidak dibawa sebagai permasalahan personal. Sehingga

- fokusnya adalah untuk memecahkan masalah dan bukan saling menyalahkan terhadap suatu kejadian yang tidak diharapkan.
3. Fokus pada saat ini bukan pada masa lalu. Jika sesuatu yang tidak diharapkan terjadi sebelumnya maka hal tersebut tidak seharusnya menjadi beban permasalahan yang dibawa pada saat ini. Jika permasalahan sebelumnya selalu dibawa maka hal tersebut dapat meningkatkan ketidaknyamanan dan tidak menyelesaikan konflik yang dihadapi saat ini.
 4. Mencari alternatif penyelesaian masalah bersama. Jika anggota tim mampu untuk mencari alternatif solusi Bersama maka hal tersebut akan mampu membuat hubungan antar individu dalam tim menjadi lebih baik. Dalam situasi tersebut maka tim proyek mampu keluar dari conflict space (area konflik) ke problem solving space (area penyelesaian masalah) di mana setiap individu mampu mencari alternatif solusi atau menyelesaikan masalah yang dihadapi bersama.

Untuk menyelesaikan konflik Ken Thomas dan Ralph Kilmann (PMI, 2021) memberikan enam cara untuk mengelolanya dengan fokus pada menjaga hubungan baik antar anggota tim yang disajikan pada Gambar 9.2 berikut ini:



Gambar 9.2: Model Penyelesaian Konflik Ken Thomas dan Ralph Kilmann (PMI, 2021)

1. **Confronting/problem solving.** Menghadapi konflik dengan memperlakukan konflik sebagai masalah yang harus dipecahkan. Gaya resolusi konflik ini digunakan ketika hubungan antar pihak penting, dan ketika setiap orang memiliki keyakinan pada kemampuan pihak lain dapat memecahkan masalah.
2. **Collaborating.** Berkolaborasi melibatkan beberapa pandangan tentang konflik. Tujuannya adalah untuk memperoleh berbagai pandangan dan melihat sesuatu dari berbagai perspektif. Metode ini efektif dilakukan dalam kelompok yang terdapat kepercayaan di antara para anggota tim dan dapat mencapai konsensus untuk menyelesaikan masalah. Dalam hal ini seorang manajer proyek dapat menggunakan resolusi ini jika ada permasalahan dalam tim proyek.
3. **Compromising.** Berkompromi pendekatan terbaik karena tidak semua anggota tim dapat dipuaskan. Kompromi memerlukan kesediaan untuk memberi dan menerima. Hal ini memungkinkan semua pihak untuk mendapatkan sesuatu yang mereka inginkan, dan menghindari eskalasi konflik. Gaya ini sering digunakan ketika pihak-pihak yang terlibat memiliki “kekuatan” yang sama. Misalnya: Manajer proyek dapat berkompromi dengan manajer teknis mengenai ketersediaan anggota tim proyek untuk mengerjakan proyek.
4. **Accommodating.** Mengakomodasi berguna ketika mencapai tujuan menyeluruh lebih penting daripada ketidaksepakatan. Pendekatan ini menjaga keharmonisan dalam hubungan dan dapat menciptakan niat baik di antara para pihak. Pendekatan ini juga digunakan ketika ada perbedaan otoritas relatif atau kekuasaan individu. Misalnya, pendekatan ini mungkin tepat ketika ada ketidaksepakatan dengan sponsor. Pihak sponsor memiliki posisi tawar yang lebih kuat daripada manajer proyek atau anggota tim proyek. Disamping itu ada keinginan untuk menjaga hubungan baik dengan sponsor, memberikan pilihan bersikap akomodatif adalah hal yang paling sesuai.
5. **Forcing.** Pemaksaan digunakan ketika waktu terbatas untuk berkolaborasi atau memecahkan masalah. Dalam skenario ini, satu pihak memaksakan kehendak mereka pada pihak lain. Gaya

pemaksaan dapat digunakan jika ada konflik terkait dengan kesehatan dan keselamatan anggota tim yang perlu segera diselesaikan.

6. *Withdrawal/avoiding*. Penghindaran. Terkadang masalah akan hilang dengan sendirinya, atau terkadang diskusi menjadi panas dan orang-orang membutuhkan waktu untuk menenangkan diri. Dalam kedua skenario tersebut, menarik diri dari situasi konflik adalah hal yang tepat.

Demikianlah paparan mengenai bekerjasama dalam tim internasional dengan menggunakan pendekatan standar Project Management. Secara garis besar dapat disimpulkan faktor keberhasilan dalam bekerjasama dengan tim internasional adalah: 1) karakter individu yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik untuk memahami dan menerima perbedaan, 2) kemampuan leadership dalam hal ini dapat menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang peduli/care sehingga mampu mengenali potensi masing-masing individu anggota tim sehingga mampu memberikan empowerment atau dukungan untuk mencapai kinerja maksimal, 3) kompetensi yang mencakup kemampuan berbahasa Inggris sebagai bahasa internasional yang banyak dipergunakan dalam komunitas internasional.

Standar Project management dapat dipergunakan untuk memahami project management dan bagaimana implementasinya dapat mencapai intended outcomes/ tujuan yang ditetapkan. Standar ini dapat diimplementasikan dalam berbagai industri yang berbasis produk ataupun jasa dengan berbagai skala di manapun lokasinya berada. Ucapan terima kasih kepada Mr. Crane dari Jepang yang menjadi partner diskusi sehingga artikel ini dapat terselesaikan dengan baik.

Bab 10

Konflik dan Perbedaan Budaya

10.1 Pendahuluan

Di dunia ini terdapat berbagai bangsa yang memiliki beraneka ragam suku bangsa, budaya, adat istiadat, bahasa daerah, serta agama. Keanekaragaman tersebut terdapat di berbagai wilayah yang tersebar di seluruh pelosok penjuru dunia. Keberagaman masyarakat merupakan kekayaan tersendiri bagi sebuah bangsa yang akan menjadi daya tarik tersendiri bagi bangsa tersebut. Keberagaman suku bangsa, budaya, adat istiadat, bahasa, dan agama tersebut apabila tidak dikelola dengan baik, sangat mungkin bisa menimbulkan suatu konflik yang bisa merugikan banyak pihak. Untuk itulah diperlukan sebuah dialog, saling memahami, dan saling kerja sama antara berbagai komponen yang ada tersebut, sehingga akan menjadi suatu potensi yang positif di antara mereka dalam melakukan perubahan dan perbaikan.

Konflik dalam suatu masyarakat bisa saja timbul melalui suatu proses yang ditandai oleh gejala-gejala yang terjadi di dalam masyarakat. Di antara gejala yang menunjukkan adanya konflik dalam suatu masyarakat, antara lain sebagai berikut:

1. Tidak adanya persamaan pandangan antar kelompok, seperti perbedaan tujuan, perbedaan sudut pandang, dan sebagainya.

2. Norma-norma sosial tidak berfungsi dengan baik sebagai alat kontrol dalam mencapai tujuan.
3. Adanya pertentangan norma-norma di dalam masyarakat.
4. Sanksi pelanggaran norma tidak tegas atau lemah.
5. Tindakan anggota masyarakat sudah banyak yang menyalahi norma yang berlaku.
6. Terjadi proses disosiatif, yaitu proses yang mengarah pada persaingan tidak sehat, tindakan kontroversial, dan pertentangan.

Dan berikut ini merupakan bentuk-bentuk konflik yang sering kali terjadi karena keberagaman yang ada, antara lain:

1. Konflik antar suku, yaitu pertentangan antara suku yang satu dengan suku yang lain. Perbedaan suku seringkali menyebabkan perbedaan adat istiadat, budaya, sistem kekerabatan, dan norma sosial dalam masyarakatnya.
2. Konflik antar agama, yaitu pertentangan antara kelompok yang memiliki keyakinan atau agama berbeda.
3. Konflik antar ras, yaitu pertentangan antara ras yang satu dengan ras yang lain, akibat sikap rasialis, yaitu memperlakukan orang berbeda-beda berdasarkan ras.
4. Konflik antargolongan, yaitu pertentangan antara kelompok atau golongan dalam masyarakat.

10.2 Konflik

10.2.1 Definisi Konflik

Konflik (conflict) dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang dimulai ketika suatu pihak memiliki persepsi bahwa pihak lain telah memengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi kepedulian atau kepentingan pihak pertama. Definisi ini mencakup berbagai konflik yang terdapat dalam organisasi yang bisa meliputi ketidakselarasan tujuan, perbedaan interpretasi fakta, ketidaksepahaman yang disebabkan oleh ekspektasi perilaku, dan sebagainya. Definisi lain juga cukup fleksibel yang mencakup berbagai tingkatan konflik

dari tindakan terang-terangan dan keras sampai ke bentuk-bentuk ketidaksepakatan yang tidak terlihat dan tidak terbuka.

- a. Wirawan mendefinisikan konflik sebagai proses pertentangan yang diekspresikan di antara dua pihak atau lebih yang saling tergantung mengenai objek konflik, menggunakan pola perilaku dan interaksi konflik yang menghasilkan keluaran konflik.
- b. Menurut Hocker dan Wilmot, konflik merupakan suatu usaha yang diekspresikan antara dua pihak atau lebih yang saling bergantung serta merasa tujuan tidak sesuai, imbalan yang tidak sesuai, dan campur tangan pihak lain dalam mencapai tujuan mereka.
- c. Robbins mendefinisikan konflik sebagai proses di mana suatu usaha sengaja dibuat oleh A untuk mengimbangi upaya B dengan bentuk penutupan akses atau kesempatan yang sama, tujuannya adalah untuk "menggagalkan" B dalam mencapai tujuan atau memajukan kepentingannya.
- d. Menurut Antonius Atosokhi Gea, konflik adalah suatu tindakan salah satu pihak yang berakibat menghalangi, menghambat, atau mengganggu pihak lain yang dapat terjadi antar kelompok masyarakat ataupun dalam hubungan antar pribadi.

10.2.2 Penyebab Konflik

Sedangkan beberapa teori utama tentang penyebab konflik dalam masyarakat, antara lain:

1. Teori kebutuhan manusia.
Konflik disebabkan oleh kebutuhan dasar manusia (fisik, mental dan sosial) yang tidak terpenuhi atau dihalangi. Pendekatannya yaitu dengan mengidentifikasi dan mengupayakan bersama kebutuhan mereka yang tidak terpenuhi, serta menghasilkan opsi-opsi untuk memenuhi kebutuhan itu.
2. Teori identitas.
Konflik disebabkan oleh identitas yang terancam, yang berakar dari hilangnya sesuatu atau penderitaan di masa lalu yang tidak tuntas. Pendekatannya dengan cara memfasilitasi dan dialog antara pihak-

pihak yang berkonflik, sehingga dapat mengidentifikasi ancaman dan ketakutan yang bertujuan untuk membangun empati dan rekonsiliasi di antara pihak-pihak yang konflik tersebut.

3. Teori hubungan masyarakat.

Konflik ini disebabkan oleh polarisasi yang terus terjadi, ketidakpercayaan dan permusuhan di antara kelompok yang berbeda dalam suatu masyarakat. Pendekatannya yaitu dengan meningkatkan rasa saling pengertian dan komunikasi antara kelompok yang konflik, dan mengupayakan toleransi dengan tujuan agar masyarakat lebih bisa saling menerima keberagaman.

4. Teori kesalahpahaman antar budaya.

Konflik antar budaya disebabkan karena ketidakcocokan dalam cara-cara komunikasi di antara berbagai budaya yang berbeda. Pendekatannya bisa dengan menambah pengetahuan mengenai budaya pihak lain, meningkatkan keefektifan komunikasi antarbudaya, dan mengurangi stereotip negatif tentang pihak lain.

5. Teori transformasi konflik.

Konflik disebabkan oleh masalah-masalah ketidaksetaraan dan ketidakadilan yang muncul sebagai masalah sosial, budaya dan ekonomi.

6. Teori negosiasi prinsip.

Konflik ini disebabkan oleh posisi-posisi yang tidak selaras dan perbedaan perspektif tentang konflik oleh pihak-pihak yang berkonflik. Pendekatannya yaitu dengan membantu pihak yang berkonflik untuk memisahkan perasaan pribadi dengan berbagai masalah dan isu serta meningkatkan kemampuan mereka dalam bernegosiasi guna melancarkan proses kesepakatan yang saling menguntungkan semua pihak.

10.2.3 Akibat Konflik

Konflik yang terjadi dalam masyarakat merupakan gejala sosial, terlebih di dalam suatu masyarakat yang beragam. Konflik dalam masyarakat memiliki berbagai akibat baik yang positif maupun yang negatif, baik secara perorangan maupun kelompok. Salah satu akibat positif dari konflik adalah bertambah

kuatnya rasa solidaritas dalam kelompok, sehingga hubungan antaranggota kelompok atau masyarakat semakin kuat.

Namun konflik juga memiliki akibat yang negatif, di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Perpecahan dalam masyarakat

Perpecahan merupakan akibat nyata dari konflik yang terjadi dalam masyarakat. Kerukunan masyarakat akan terganggu akibat konflik yang terjadi, seperti tidak saling bertegur sapa, saling membenci, saling berprasangka, dan sebagainya.

2. Kerugian harta benda dan korban manusia

Kehancuran harta benda sering terjadi akibat konflik dalam masyarakat. Kerusakan fasilitas umum, rumah pribadi, serta taman yang rusak merupakan contoh nyata akibat dari konflik. Bahkan konflik juga bisa mengakibatkan korban jiwa dalam masyarakat.

3. Kehancuran nilai-nilai dan norma sosial yang ada

Nilai-nilai dan norma sosial dapat hancur akibat konflik dalam masyarakat, seperti nilai kasih sayang, kekeluargaan, saling menolong, dan persaudaraan. Nilai-nilai ini akan berubah menjadi dendam, curiga, tidak percaya kelompok lain, dan sebagainya. Aturan-aturan sosial pun juga bisa berubah, seperti larangan bertemu, kerja sama dengan kelompok lain, dan lain sebagainya.

4. Perubahan kepribadian

Kepribadian seseorang dapat berubah akibat konflik, seperti anak-anak korban konflik akan menjadi pemurung, takut melihat orang lain, atau bisa menjadi dendam. Orang yang terlibat konflik dapat menjadi beringas, pemarah, dan agresif.

10.3 Perbedaan Budaya

10.3.1 Definisi Budaya

Menurut Koentjaraningrat, Budaya adalah keseluruhan sistem gagasan, tindakan, dan hasil karya manusia dalam rangka kehidupan masyarakat yang dijadikan milik diri manusia dengan belajar.

Kebudayaan merupakan semua hasil karya, rasa dan cipta masyarakat. Karya masyarakat menghasilkan teknologi dan kebudayaan kebendaan atau kebudayaan jasmaniah yang diperlukan oleh manusia untuk menguasai alam sekitarnya agar kekuatan serta hasilnya dapat diabdikan untuk keperluan masyarakat (Selo Soemardjan dan Soeleman Soemardi).

Menurut William H. Haviland, pengertian kebudayaan adalah seperangkat peraturan dan norma yang dimiliki bersama oleh para anggota masyarakat. Jika dilaksanakan oleh para anggotanya akan melahirkan perilaku yang dipandang layak dan dapat diterima oleh semua masyarakat.

Menurut Edward Spranger seorang filsuf dan psikolog Jerman, kebudayaan adalah segala bentuk atau ekspresi dari kehidupan batin masyarakat. Sedangkan peradaban ialah perwujudan kemajuan teknologi dan pola material kehidupannya.

Pengertian kebudayaan secara umum mengarah pada sebutan dari cara hidup sekelompok orang, yang berarti cara mereka melakukan sesuatu. Kelompok yang berbeda mungkin memiliki budaya yang berbeda. Kebudayaan juga menunjukkan karakteristik dan pengetahuan sekelompok orang tertentu, yang meliputi bahasa, agama, masakan, kebiasaan sosial, musik, dan seni. Kebudayaan juga merupakan pola terpadu pengetahuan, keyakinan, dan perilaku manusia, atau pola perilaku yang ada dalam kelompok sosial.

10.3.2 Faktor Perbedaan Kebudayaan

Apabila dilihat dari penyebab perbedaan kebudayaan, secara garis besar perbedaan kebudayaan dapat diakibatkan karena beberapa factor berikut:

1. Kebudayaan Berbeda Bahasa

Beragamnya sumber konflik yang terjadi antar manusia, sulit untuk dideskripsikan secara jelas dan terperinci sumber dari konflik. Konflik

yang terjadi dilatarbelakangi oleh perbedaan karena suatu interaksi yang tidak bersumber dari bahasa saja. Perbedaan-perbedaan tersebut diantaranya menyangkut ciri fisik, kepandaian, pengetahuan, adat istiadat, keyakinan dan lainnya.

2. Kebudayaan Berbeda Norma

Adanya perbedaan norma-norma yang ada di suatu masyarakat, perlu adanya sikap saling menghargai. Kepribadian seseorang dibentuk oleh keluarga dan masyarakat, namun tidak semua masyarakat memiliki nilai-nilai dan norma yang sama. Masyarakat perlu memperhatikan norma kebudayaan yang berbeda, dengan cara saling menghargai norma-norma kebudayaan yang berbeda-beda agar tidak terjadi kesalahpahaman antar warga dalam suatu masyarakat. Norma kebudayaan yang berbeda bisa terjadi akibat faktor lingkungan yang turut berperan dalam menjadikan berbeda nilai dan norma di suatu masyarakat dengan masyarakat lainnya.

3. Kebudayaan Berbeda Adat Istiadat

Perbedaan budaya adat istiadat merupakan salah satu penyebab konflik, seperti perbedaan adat istiadat dalam suatu perkawinan, upacara ritual, dan hukum adat yang berbeda antara satu dengan yang lain. Yang seharusnya masalah ini bisa di atasi dengan saling menghargai dan menghormati antar suatu adat istiadat dengan yang lainnya serta tidak saling menghina dan meremehkan karena perbedaan adat istiadat.

Perbedaan adat istiadat juga dapat membentuk pribadi-pribadi yang berbeda. Seseorang akan bisa terpengaruh dengan pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda pada akhirnya bisa menghasilkan perbedaan individu yang dapat menimbulkan suatu konflik.

4. Kebudayaan Berbeda Kebiasaan

Kebiasaan merupakan faktor yang dipengaruhi oleh sering tidaknya seseorang melakukan suatu pekerjaan. Kebudayaan yang berbeda kebiasaan bisa terlihat dari adanya perbedaan individu. Suatu konflik bisa saja terjadi karena faktor perbedaan kepribadian antar individu

yang menjadi sumber konflik karena perbedaan pendirian dan juga perasaan. Seseorang tentu memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya sehingga dapat menjadi faktor penyebab timbulnya konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya.

10.3.3 Variabilitas Kebudayaan

Dengan melihat dimensi dari variabilitas budaya, suatu masyarakat dapat dikategorikan sebagai masyarakat kolektivisme dan masyarakat yang individualisme. Menurut Gudykunst dan Kim, dalam budaya individualistik dan kolektivistik dimensi variabilitas kebudayaan digunakan untuk menjelaskan komunikasi antarbudaya. Komunikasi low-context mendominasi model komunikasi dalam budaya individualistik. Dan komunikasi high-context mendominasi model komunikasi dalam budaya kolektivistik. Pengaruh budaya individualisme-kolektivisme pada komunikasi dimediasi oleh kepribadian, nilai, dan konsep diri yang dimilikinya.

Dalam masyarakat dengan budaya yang bersifat kolektivistik, setiap perilaku anggota diatur berdasarkan norma dan aturan yang disepakati bersama. Budaya kolektivistik menekankan unsur structural tightness yang fokus pada norma, aturan, dan membatasi budaya pada perilaku anggotanya. Kondisi konflik pada budaya individualistik dan kolektivistik merupakan cerminan sikap anggota masyarakat dari masing-masing budaya tersebut mengenai suatu konflik. Berdasarkan derajat perhatian pada diri sendiri dan orang lain yang melekat pada cara individu mencoba untuk mengatasi konflik, dapat dibagi ke dalam beberapa gaya yaitu:

1. Integrating style, yaitu memberikan perhatian yang tinggi pada diri sendiri dan orang lain;
2. Compromising style, yaitu memberikan level perhatian yang moderat kepada diri sendiri dan orang lain;
3. Dominating style, yaitu merefleksikan perhatian yang tinggi kepada diri sendiri dan perhatian yang rendah kepada orang lain;
4. Obliging style, yaitu perhatian rendah kepada diri sendiri dan perhatian yang tinggi kepada orang lain;
5. Avoiding style, yaitu perhatian yang rendah kepada diri sendiri dan juga kepada orang lain.

Sedangkan dalam budaya kolektivistik, terdapat kecenderungan perhatian yang tinggi kepada diri sendiri dan kepada orang lain (*integrating style*). Besarnya perhatian kepada orang lain, dikarenakan individu dalam budaya kolektivistik menemukan perbedaan antara perilakunya dengan perilaku individu yang diamati berdasarkan kategorisasi kelompoknya. Apabila tindakan dalam mengamati tersebut tidak disenangi atau dianggap sebagai sikap yang berlawanan dengan yang diamati, maka sangat mungkin dapat menimbulkan suatu konflik.

Secara teoritis anggota kelompok budaya kolektivistik akan menekankan tampilan emosional untuk memfasilitasi kerjasama kelompok, harmoni, dan kepaduan dari pada anggota budaya individualistik. Selain itu, anggota budaya individualistik cenderung menampilkan lebih besar variasi perilaku emosional daripada anggota budaya kolektivistik. Budaya kolektivistik tidak mentolerir besarnya variasi individu, dan tidak menyukai variasi emosi. Anggota budaya kolektivistik menghindari keakraban dengan orang lain, serta dalam budaya jarak kekuasaan yang tinggi akan menampilkan emosi untuk mempertahankan perbedaan status.

Pada masyarakat yang memiliki budaya kolektivistik menganggap konflik sebagai *expressive conflicts* yaitu keinginan untuk melepaskan ketegangan, yang biasanya berasal dari perasaan bermusuhan akibat tidak bisa membedakan antara masalah dengan individu yang terlibat konflik. Konflik dapat terjadi karena dipicu oleh aturan ingroup dilanggar oleh outgroup, sehingga sering kali konflik tidak hanya melibatkan dua orang individu saja tetapi konflik bisa melibatkan dua kelompok yang berbeda di mana penafsiran antarpribadi memengaruhi pengaturan konflik. Dalam hal ini konteks di mana suatu konflik terjadi memiliki peranan sangat penting.

Rusaknya tatanan pemersatu masyarakat yang berbeda budaya dapat berimplikasi pada berlarut-larutnya dalam penyelesaian suatu konflik. Oleh karenanya untuk menjembatani dua kelompok budaya yang berbeda diperlukan mediator yang mampu memfasilitasi pihak-pihak yang memiliki kepentingan yang berbeda ini. Namun demikian, individualisme-kolektivisme dan jarak kekuasaan tidak secara langsung dapat memengaruhi suatu tampilan emosi, namun cenderung akan lebih memengaruhi cara individu menilai situasi di mana mereka bisa mengekspresikan emosinya.

Daftar Pustaka

- Sartono, A. (2011). *Manajemen Keuangan Teori Dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFPE.
- Abdillah, L. A. et al. (2021) *Proses Bisnis Pengadaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Adler, N. J. (2002) 'Global managers: no longer men alone', *International Journal of Human Resource Management*. Taylor & Francis, 13(5), pp. 743–760.
- Adler, N. J. (2002) *International Dimensions of Organizational Behavior*. 4th edn. Ohio: South- Western: Thomson Learning.
- Admin (2016). "Pengertian dan Tipe-Tipe Program Pelatihan Menurut Para Ahli. <https://www.psikologimultitalent.com/2016/11/pengertian-dan-tipe-tipe-program.html> Diakses, 12 Nopember 2016.
- Alan. (2018). "Tantangan Sumber Daya Manusia Saat Ini dan Masa Depan". <https://feb.ugm.ac.id/id/berita/2464-tantangan-sumber-daya-manusia-saat-ini-dan-masa-depan> Diakses 24 September 2018.
- Appelbaum, S. H., Roberts, J. and Shapiro, B. T. (2013) 'Cultural strategies in M&As: Investigating ten case studies', *Journal of Executive Education*, 8(1), p. 3.
- Arief, A. S. et al. (2021) *Metodologi Riset Pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Banjarnahor, A. R. et al. (2021) *Manajemen Komunikasi Pemasaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Banjarnahor, A. R. et al. (2021) *Strategi Bisnis Pariwisata*. Yayasan Kita Menulis.

- Barmeyer, C., Bausch, M. and Moncayo, D. (2019) 'Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018', *International Journal of Cross Cultural Management*. SAGE Publications Sage UK: London, England, 19(2), pp. 218–244.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1979). "The Social Construction of Reality," Harmondsworth: Penguin Books.
- Black, J. A., Champion, D. J., Koeswara, E., Salam, D., & Ruzhendi, A. (1992). *Metode dan masalah penelitian sosial*. Bandung: Eresco.
- Bodley, J. H. (1999) 'Socioeconomic growth, culture scale, and household well-being: A test of the power-elite hypothesis', *Current Anthropology*, 40(5), pp. 595–620.
- Browaeyns, M.-J. and Price, R. (2008) *Understanding cross-cultural management*. Pearson education.
- Budiana, I. P., Mudana, I. W. and Arta, K. S. (2015) 'Pemanfaatan kebudayaan cina pada masa pemerintahan sri haji jayapangus di pura dalam balingkang, di desa pinggan, kintamani, bangli dan potensinya sebagai sumber belajar sejarah lokal di sma', *Widya Winayata: Jurnal Pendidikan Sejarah*, 3(2).
- Cafezio, Peter, and Debra Morehouse. (1998). *Secrets of Break Through Leadership*. Mumbai : Jaico Publishing House.
- Carte, P. and Fox, C. (2004) *Bridging the Culture Gap: A Practical Guide to International Business Communication*. London: Kogan Page.
- Chalid, I. (2008) 'Peradaban Melayu Sebagai Khasanah Peradaban Nusantara', in Dunia, G. N. A. D. dan P. D. M. and (DMDI), I. (eds) *Revitalisasi Peradaban Melayu Dalam Kekinian*. Banda Aceh: Pekan Peradaban Melayu Raya.
- Chen, Y. and Wang, F. (2019) 'Cross-cultural Management of Chinese Enterprises: A Review of the Literature', in *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*. IOP Publishing, p. 42071.
- Chhokar, J.S., Brodbeck, F.C. and House, R. J. (eds) (2008) *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. New York, NY: Lawrence Erlbaum Associates.

- Connection, C. C. (1987) 'Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture"', *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 18, pp. 143–164.
- Demossier, M. (2010) *Wine drinking culture in France: a national myth or a modern passion?* University of Wales Press.
- Dhaviyanti, A. F. and Al Musadieg, M. (2017) 'Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat Korea Selatan (Studi pada Ekspatriat PT Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan)', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 51(2), pp. 100–109.
- Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (1999) 'When ethics travel: The promise and peril of global business ethics.', *California Management Review*, 41(4).
- Donaldson, T. and Dunfee, T. W. (2002) 'Ties that bind in business ethics: Social contracts and why they matter', *Journal of Banking & Finance*, 26(9), pp. 1853–1865.
- Downing, K., Kwong, T., Chan, S. W., Lam, T. F., & Downing, W. K. (2009). Problem-based learning and the development of metacognition. *Higher Education*, 57(5), 609-621.
- Edgar, A. and Sedgwick, P. (eds) (2002) 'Cultural Theory, The Key Concepts'. London/New York: Routledge.
- Eduard, Spranger. (1928). "The Type on Man The Psychoogy and Etnich of Personality," Max Niemeyer Verlg: Hall (Saale).
- Fang, T. (2003) 'A critique of Hofstede's fifth national culture dimension', *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), pp. 347–368.
- Ferinia, R. et al. (2020) *Komunikasi Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Fisher Jr, J. R. (2000) 'Envisioning a culture of contribution', *Journal of Organizational Excellence*. Wiley Online Library, 20(1), pp. 47–54.
- Fisher, Simon, et.a. (Eds. Terj. S.N. Kartikasari, dkk). (2001). "Mengelola Konflik: Keterampilan dan Strategi untuk Bertindak," Jakarta The British Council Indonesia.
- Fleury, D. (2002) *Economic Performance of Off-Reserve Aboriginal Canadians: A Study of Groups at Risk of Social Exclusion*. ERIC.
- Fleury, J. (2002) 'La culture'. Paris: Editions Bréa.

- Foreman, A. (2020) The American Invention of Summer Camp, *The Wall Street Journal*. Available at: <https://www.wsj.com/articles/the-american-invention-of-summer-camp-11595519848> (Accessed: 1 November 2021).
- Forner, S. A. (2017) *German intellectuals and the challenge of democratic renewal: culture and politics after 1945*. Cambridge University Press.
- Galloway, L. (2018) Lima negara yang paling berdampak pada budaya dunia, *BBC Travel*. Available at: <https://www.bbc.com/indonesia/vert-tra-44837294> (Accessed: 1 November 2021).
- Gea, Antonius Antosokhi, dkk. (2002). "Relasi Dengan Sesama," Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Genlot, D. (1998) *Genlot, D. (1998) Manager dans la complexité*. Paris: INSEP Editions.
- Gershon, L. (2016) Summer Camp Has Always Been About Escaping Modern Life, *JSTOR DAILY*. Available at: <https://daily.jstor.org/history-summer-camp/> (Accessed: 1 November 2021).
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. (1997). *Organisasi dan Manajemen*. Cetakan keempat (Edisi Mahasiswa). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Gudykunst, William B, and Young Yun Kim. (1997). "Communicating With Stranger: An Approach to Intercultural Communication," Boston: McGraw Hill.
- Halim, F. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Jasa*. Yayasan Kita Menulis.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: LPFEUI.
- Hariandja, M. T. E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan. Produktivitas Pegawai). Jakarta: Grasindo.
- Hasan, A. M. (2016) Yang Latin, Yang Emosional, *Tirto*. Available at: <https://tirto.id/yang-latin-yang-emosional-bsXd> (Accessed: 1 November 2021).
- Hasibuan, A. et al. (2021) *Manajemen Logistik dan Supply Chain Management*. Yayasan Kita Menulis.

- Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Haviland, William A. (1975). "Cultural Anthropoloy," New York: Rinehart andWinston.
- Herbig, P. and Dunphy, S. (1998) 'Culture and innovation', *Cross Cultural Management: An International Journal*.
- Herlina, H. (2014) 'Islam Dan Pengaruhnya Terhadap Peradaban Melayu', *Tamaddun: Jurnal Kebudayaan dan Sastra Islam*, 14(2), pp. 189–212.
- Hocker, Joyce L. & Wilmot, William W. (2007). "Interpersonal Conflict," New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980) 'Culture and organizations', *International Studies of Management and Organization*, 10(4), pp. 15–41.
- Hofstede, G. (1986) 'The usefulness of the 'organizational culture' concept', *Journal of Management studies*. Wiley Online Library, 23(3), pp. 253–257.
- Hofstede, G. (1991) 'Cultures and Organizations: Software of the Mind'. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001) 'Culture's Consequences. 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2003) 'What is culture? A reply to Baskerville', *Accounting, organizations and society*, 28(7–8), pp. 811–813.
- Hofstede, G. (2011) 'Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context', *Online readings in psychology and culture*, 2(1), pp. 919–2307.
- Hofstede, G. (no date) 'Masculinity and Femininity: the Taboo Dimension of National Cultures,' 1998. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. and H. G. J. (2005) 'Cultures and Organizations: Software of the Mind.' 2nd edn. London: McGraw-Hill.
- Holden, N. (2002) *Cross-cultural management: A knowledge management perspective*. Pearson Education.
- Holden, N. J. (2002) *Cross-Cultural Management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (eds) (2004) *Culture and Organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jati, L. S. (2015) 'Analisis pengaruh gaya kepemimpinan ekspatriat terhadap komunikasi lintas budaya dan job satisfaction karyawan (Studi kasus gaya kepemimpinan ekspatriat di PT. Central Motor Wheel Indonesia)', *Jurnal Administrasi Bisnis*, 25(2).
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Kasmir, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*. Depok: RajaGrafindo Persada.
- Kato, I. et al. (2021) *Manajemen Pembangunan Daerah*. Yayasan Kita Menulis.
- Khalaf, R. W. (2012) 'Traditional vs modern Arabian morphologies', *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. Emerald Group Publishing Limited.
- Khanduri, R. G. (2010) 'Comicology: Comic books as culture in India', *Journal of Graphic Novels and Comics*. Taylor & Francis, 1(2), pp. 171–191.
- Kluckhohn, F. and Strodtbeck, F. (1961) *Variations in Value Orientations*, Evanston. IL: Row, Peterson.
- Koentjaraningrat, K. (2009) 'Pengantar Ilmu Antropologi, Edisi Revisi PT', Rineka Cipta: Jakarta.
- Koentjaraningrat, R. M. (1998) 'Pengantar Antropologi II: Pokok-Pokok Etnografi', Jakarta: Rineka Cipta, 225.
- Koentjaraningrat. (2009). "Pengantar Ilmu Antropologi," Jakarta: Rineka Cipta.
- Konrad, C. P. et al. (2011) 'Large-scale flow experiments for managing river systems', *BioScience*. American Institute of Biological Sciences Circulation, AIBS, 1313 Dolley ..., 61(12), pp. 948–959.
- Kor, Y. Y. and Mahoney, J. T. (2000) 'Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity', *Journal of management studies*. Wiley Online Library, 37(1), p. no-no.
- Kuiper, K. and others (2010) *The culture of India*. Britannica Educational Publishing.

- Kurniasih, W. (2021) "Pengembangan SDM: Pengertian, Tujuan, Metode Dan Fungsinya". <https://www.gramedia.com/literasi/pengembangan-sdm/>
- Kusherdiana, S. D. (2013) 'Statistik Pariwisata', Bdg. Alf.
- Larrain, J. (2013) *Identity and modernity in Latin America*. John Wiley & Sons.
- Laszlo, G. P. (1999) 'Implementing a quality management program—three Cs of success: commitment, culture, cost', *The TQM magazine*. MCB UP Ltd.
- Lumbanraja, P. (2008) 'Tantangan bagi kepemimpinan lintas budaya', *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1(2), pp. 69–77.
- Lycett, S. J., von Cramon-Taubadel, N. and Eren, M. I. (2016) 'Levallois: potential implications for learning and cultural transmission capacities', *Lithic Technology*. Taylor & Francis, 41(1), pp. 19–38.
- Malisi, M. ali S. (2019) 'Kepemimpinan Pendidikan Perspektif Lintas Budaya', *Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural*, 2(1), pp. 52–67. doi: 10.31227/osf.io/7mqkv.
- Mangkunegara, A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Markey, K. et al. (2021) 'Fostering an ethos of cultural humility development in nurturing inclusiveness and effective intercultural team working', *Journal of Nursing Management*, 29(8), pp. 2724–2728. doi: 10.1111/jonm.13429.
- Marliah, S. (2021) 6 Peradaban Kuno Tertua di Dunia, Salah Satunya Tetangga Indonesia, IDNTimes. Available at: <https://www.idntimes.com/science/discovery/lia-89/peradaban-kuno-tertua-di-dunia-c1c2/6>.
- Marto Silalahi, (dkk). (2020). *Teori, Tujuan, dan Fungsi. Dasar-Dasar Manajemen*. Medan : Yayasan Kita Menulis
- Mathis, R. L. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba.
- Matsumoto, David. (1998). "The Contribution of Individualism vs. Collectivism to Cross-national Differences in Display Rules," *Asian Journal of Social Psychology* 1 (2), 147-165.

- Mendenhall, W. M., Sombeck, M. D., Parsons, J. T., Kasper, M. E., Stringer, S. P., & Vogel, S. B. (1994, July). Management of cervical esophageal carcinoma. In *Seminars in radiation oncology* 4(3), 179-191.
- Meschi, P.-X. and Roger, A. (1994) ““Cultural context and social effectiveness in international joint-ventures””, *Management International Review*, 34(3), pp. 197–215.
- Mirjana, R.-M., Dušan, M. and Dejan, R. (2015) ‘Critical competencies of virtual team members and its managers for business success’, *International review*, (1–2), pp. 17–25.
- Moraba, P. S. (2020) ‘International Journal of Discoveries and Innovations in Applied Sciences Effective International Journal of Discoveries and Innovations in Applied Sciences’, 3983(c), pp. 309–317.
- Morrison, D. and Compagnon, A. (2010) *The death of French culture*. Polity.
- Mubarak, H. E. (2020). “Manfaat Sistem Seleksi Karyawan yang Wajib Diketahui” <https://www.buatinfo.com/2020/11/manfaat-sistem-seleksi-karyawan-yang.html> Diakses 14 Nopember 2021.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Yogyakarta: Gama Press.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi*. Jogjakarta : Gajah Mada University Press.
- Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nurjanah, R. (2015) *Arti Penting Air dan Peradaban Manusia*, *Liputan6*. Available at: <https://www.liputan6.com/citizen6/read/2194636/arti-penting-air-dan-peradaban-manusia> (Accessed: 1 November 2021).
- Obeidat, B. Y. et al. (2012) ‘Toward better understanding for Arabian culture: Implications based on Hofstede’s cultural model’, *European Journal of Social Sciences*, 28(4), pp. 512–522.
- Perdana, R. C., Yuliana, A. and Hartawan, D. (2020) ‘PENDEKATAN KEPEMIMPINAN LINTAS BUDAYA DAN ANTAR NEGARA DI ASIA DAN BARAT’, *NIAGAWAN*, 9(3), pp. 248–255.

- Petrzela, N. M. (2017) Why Fear of Big Cities Led to the Creation of Summer Camps, History. Available at: <https://www.history.com/news/why-fear-of-big-cities-led-to-the-creation-of-summer-camps> (Accessed: 1 November 2021).
- Project Management Institute. (2021) PMBOK GUIDE 7ed. PMI Inc: USA
- Pugh, D. S. (1976) “‘The ‘Aston’ approach to the study of organizations’”, in Hofstede, G. and Kassem, M. . (ed.) European Contributions to Organization Theory. Assen: The Netherland: Van Gorcum, pp. 62–78.
- Purwanto, P. (2005). “Arti dan Peranan Sumber Daya Manusia”. Jurnal Ekonomi dan Pendidikan, 2(2), 17257.
- Puspitasari, I. and Musadieg, M. Al (2014) ‘Analisis Gaya Kepemimpinan Lintas Budaya Ekspatriat’, Jurnal Administrasi Bisnis, 8(1), pp. 1–10.
- Robbins, Stephen P. (2006). Perilaku Organisasi. Edisi Kesepuluh. Jakarta : PT INDEKS Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. & Timothy A Judge. (2014). “Perilaku Organisasi (Edisi 16),” Jakarta: Salemba Empat.
- Robertson, D., Snarey, J., Ousley, O., Harenski, K., Bowman, F. D., Gilkey, R., & Kilts, C. (2007) ‘The neural processing of moral sensitivity to issues of justice and care.’, *Neuropsychologia*, 45(4), pp. 755–766.
- Ross, Marc Howard. (1993). “The Management of Conflict: Interpretations and Interest in Comparative Perspective,” New Haven: Yale University Press.
- Rulianto dan Nurtjahjani, F. (1996). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Malang: PSAP Politeknik Universitas Brawijaya.
- Sadri, G. and Lees, B. (2001) ‘Developing corporate culture as a competitive advantage’, *Journal of Management Development*. MCB UP Ltd.
- Samovar, L. A., Porter, R. E. and Jain, N. C. (1981) Understanding intercultural communication. Wadsworth Publishing Company.
- Samovar, L., Porter, R. and McDaniel, E. (2010) Komunikasi Lintas Budaya. Jakarta: Salemba Humanika.
- Sandford, J. (2013) Encyclopedia of contemporary German culture. Routledge.

- Santoso, T., Elyadi, R. and Satriany, M. D. (2018) 'Kompetensi Lintas Budaya Guru-Guru Ekspatriat di Kota Semarang', *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, dan Perpajakan*, 1(2), pp. 277–292.
- Sanusi, A. R. and Darmawan, C. (2016) 'Implementasi pendidikan politik dalam membentuk karakter kepemimpinan lintas budaya pada generasi muda demi mewujudkan budaya politik pancasila (Studi deskriptif terhadap organisasi kepemudaan Gerakan Pemuda Ansor Jawa Barat)', *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 25(1), pp. 24–40.
- Schein, E. . (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition. 3rd edn. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1990) "“Organizational culture”", *American psychologist*, 42(2), pp. 109–119.
- Schein, E. H. (1996) "“Culture: the missing concept in organization studies”", *Administrative science quarterly*, 41(2), pp. 229–240.
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi III*. Jakarta: STIE YKPN.
- Singodimedjo, M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMAS.
- Sinha, J.B.P., Sinha, T.N., Verma, J. and Sinha, R. B. N. (2001) "“Collectivism coexisting with individualism: an Indian scenario”", *Asian Journal of Social Psychology*, 4(2), pp. 133–145.
- Siregar, R. A. and Perdhana, M. S. (2018) 'TAHAPAN PENYESUAIAN LINTAS BUDAYA PADA EKSPATRIAT DI KOTA SEMARANG'. *Fakultas Ekonomika dan Bisnis*.
- Siregar, R. T., dkk. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Soemardjan, Selo. (2002). "Konflik-konflik Sosial di Indonesia: Refleksi Keresahan Masyarakat," *Jurnal Analisis CSIS*, Vol. 31 (3): 306.

- Soleha, S. (2021). "Pelatihan & Pengembangan". Tersedia [online].
https://www.academia.edu/9329418/Pelatihan_and_Pengembangan
- Sudarmanto, Eko, dkk. (2021). "Manajemen Konflik," Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, A. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: IPWI.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suyatni, S. and Zanny, S. A. (2019) *Aplikasi Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Tanjung, R. et al. (2021) *Organisasi dan Manajemen*. Yayasan Kita Menulis.
- Tayeb, M. (2003) *International Management*. Harlow: Pearson Education.
- Tietze, S., Cohen, L. and Musson, G. (2003) *Understanding Organizations through Language*. London: Sage.
- Tremlett, P.-F., Harvey, G. and Sutherland, L. T. (2017) *Edward Burnett Tylor, religion and culture*. Bloomsbury Publishing.
- Trewin, M. (2011) *Cuisine, customs and character: culinary tradition and innovation in eighteenth century France*.
- Tripathi, N. D., Reed, J. H. and VanLandingham, H. F. (2006) *Radio resource management in cellular systems*. Springer Science & Business Media.
- Unknown (2012). "Seleksi Sumber Daya Manusia Lintas Budaya". Tersedia [online]. <http://cpratanto.blogspot.com/2012/03/seleksi-sumber-daya-manusia-lintas.html>
- Urriola, O. (1989) 'Culture in the context of development', *World Marxist Review*, 32, pp. 66–69.
- Usman, Husaini. (2009). *Manajemen. Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahyudi. (2006). "Manajemen Konflik dalam Organisasi: Pedoman Praktis bagi Pemimpin Visioner," Bandung: Alfabeta.

- Walker, H. D. (2012) *East Asia: A new history*. AuthorHouse.
- Watson, T. J. (2012) “‘Making organizational ethnography’,” *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), pp. 15–22.
- Winardi, J. (1992). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Bandung : Rinneka Cipta.
- Wirawan. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wirawan. 2010. “Konflik dan Manajemen Konflik (Teori, Aplikasi, dan Penelitian),” Jakarta: Salemba Humanika.
- Wong, D. B. (2015) ‘Early Confucian philosophy and the development of compassion’, *Dao*. Springer, 14(2), pp. 157–194.
- Wood, J. T. (2012) *Komunikasi Teori dan Praktik: Komunikasi dalam Kehidupan Kita*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Xu, J. et al. (2020) ‘A contemporary understanding of nurses’ workplace social capital: A response to the rapid changes in the nursing workforce’, *Journal of Nursing Management*, 28(2), pp. 247–258. doi: 10.1111/jonm.12914.
- Yulistiyono, A, dkk (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cirebon: Insania.
- Yvonne, S., Karsono, O. M. F. and Suprajitno, S. (2013) ‘Etos Kerja Pegawai Etnis Tionghoa di Lima Perusahaan Keuangan Kota Surabaya 泗水五家金融机构华人职员的工作态度现况调查’, *Century: Journal of Chinese Language, Literature and Culture*, 1(2), pp. 29–43.

Biodata Penulis



Ahmad Faridi, SP, MKM lahir di Jakarta, pada 7 Juli 1971. Ia tercatat sebagai lulusan Akademi Gizi Depkes (Diploma III Gizi), Institut Pertanian Bogor (Sarjana Pertanian), PPs Universitas Muhammadiyah Prof Dr Hamka (Magister Kesehatan) dan Sedang mengikuti Program Doktorat Manajemen di Universitas Mercubuana. Bapak yang kerap disapa Ahmad ini memiliki Istri bernama Winny Puspita, S.Gz, M.Si, RD dengan 2 orang anak Amalia Hasnah, S.H dan Rafi Ramahurmuzy, STr. DS. Ahmad Faridi

bukanlah orang baru di dalam penulisan buku ajar. Ada beberapa buku yang telah diterbitkan seperti Ekonomi Pangan dan Gizi, Ilmu Gizi Dasar dan Gizi Dalam Daur Kehidupan. Pada 2014, Ahmad berhasil meraih Hibah Buku Ajar Kemenristek Dikti. Ahmad juga saat ini menjadi Asesor Akreditasi Mandiri Kesehatan di LAMPTKes serta terlibat dalam penelitian-penelitian Nasional di Badan Litbangkes Kemenkes RI.



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 105 judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga sebagai

Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id



Unang Toto Handiman lahir di Bandung, pada 30 September 1965. Ia tercatat sebagai lulusan Universitas Gadjah Mada (S1), Universitas Mercu Buana (S2), sedang menempuh Program Doktoral di Universitas Mercu Buana. Pria yang kerap disapa Unang ini adalah suami dari Tri Meyliana Sadewi dan ayah dari Nida Khairani. Unang Toto Handiman sebelum memasuki dunia akademisi berkiprah sebagai tenaga profesional dibidang keuangan dan marketing. Ia kerap mewakili perusahaan untuk menerima penghargaan Top Brand.



Dr. Drs. Marto Silalahi, M.Si, dilahirkan di Pematangsiantar, 23 Maret 1970, anak ketiga dari lima bersaudara, dari pasangan Bapak Drs.P.C.Silalahi (almarhum) dan Ibu Donnaria Manurung. Pendidikan dasar ditempuh SD RK No. 4 Pematangsiantar, lulus tahun 1983, SMP Negeri 1 Pematangsiantar, lulus tahun 1986, SMA Negeri 2 Pematangsiantar, lulus tahun 1989, melanjutkan pendidikan keperguruan tinggi pada Sekolah Tinggi Ilmu Pemerintahan (STPDN), di Jatingor Bandung Jawa Barat, tamat tahun 1992, melanjutkan pendidikan strata satu (S1) di Institut Ilmu Pemerintahan (IIP), jurusan manajemen pemerintahan di Jakarta, tamat tahun 1998, melanjutkan strata dua (S2) di Universitas Padjadjaran (UNPAD), jurusan Ilmu-ilmu Sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat pada tahun 2001, dan melanjutkan strata tiga (S3) di Universitas Padjadjaran (UNPAD) jurusan Ilmu ilmu sosial, di Bandung Jawa Barat, tamat tahun 2007.

Pada tahun 1-2-1991, diterima CPNS pada Kantor Gubernur Sumatera Utara dengan pendidikan tugas belajar pada STPDN jatiningor Jawa Barat dan pada tanggal 1-1-2012 pindah alih jenis kepegawaian menjadi dosen dpk Kopertis wilayah I Sumatera Utara. Saat ini dosen dpk STIE Sultan Agung Pematangsiantar.



I Made Marthana Yusa, M.Ds menyelesaikan pendidikan Strata Satu dan Dua pada Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung. Penulis menekuni bidang ilmu Desain, Cultural Studies dan Seni Digital, baik dalam dimensi praksis maupun teoritis. Penulis sudah mencoba menulis dan menerbitkan beberapa buku, baik dalam bidang ilmiah, maupun fiksi. Beberapa buku ilmiah yang pernah diterbitkan di antaranya : Diskursus Alienasi dalam Penciptaan Seni dan Desain (2018), Illustrating Zodiac (2017), Katalog Kain Tenun Tradisional

Timor Tengah Selatan (2016), Sinergi Sains, Teknologi Dan Seni : Dalam Proses Berkarya Kreatif Di Dunia Teknologi Informasi (2016).



Hengki Mangiring Parulian Simarmata, S.Si., M.M, lahir di Pematangsiantar Sumatera Utara. Penulis menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen pada tahun 2014 dari Universitas Padjadjaran Bandung. Pada tahun 2015 diangkat menjadi Dosen Tetap di Politeknik Bisnis Indonesia Murni Sadar Pematangsiantar di Jurusan Administrasi Perkantoran dan dosen tidak tetap di Sekolah Tinggi Manajemen dan Akuntansi

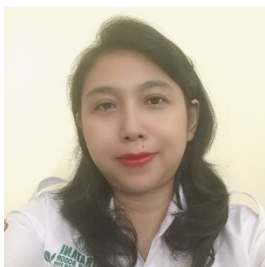
Indonesia. Penulis pernah menjadi dosen di Universitas Prima Indonesia Medan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mars dan AMIK. Fokus pengajaran pada mata kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Risiko Bank, Komunikasi Bisnis, Etika Bisnis, Public Relation, dan Administrasi Perkantoran. Fokus penelitian pada bidang Manajemen dan Pariwisata yang di terbitkan di jurnal nasional dan internasional dengan Author Sinta : 5998993 dan ID Scopus : 57215917254. Editor on Board di Journal

MISSY (Management and Business Strategy), Reviewer di Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI). Fokus pengabdian masyarakat pada bidang pemberdayaan ekonomi masyarakat petani, pelaku usaha mikro dan kecil. Dosen bersertifikat pendidik (Sertifikasi Dosen) tahun 2018 dan memiliki Sertifikat Kompetensi tahun 2019 dan 2020 dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Peraih hibah Penelitian Dosen Pemula (PDP) tahun 2019 dan tahun 2020 bidang Manajemen dan Pariwisata. Buku yang telah terbit hasil kolaborasi dibidang Manajemen, Marketing, Manajemen Sumber Daya Manusia, Pariwisata, Kewirausahaan, Ekonomi dan Bisnis sebanyak 53 Buku. Penulis pernah bekerja di Bank selama 7 tahun, Garuda Indonesia Airlines Medan, dan PT ISS Bandung. Aktif dalam berbagai organisasi profesi Dosen Indonesia sejak tahun 2018. Penulis juga merupakan Tim Diklat dan Penelitian di Pusat Pelatihan dan Pedesaan Swadaya (P4S) Pematangsiantar. Pemilik dan pengelola usaha mikro. Email : hengkisimarmata.mm@gmail.com. Google scholar : Hengki Mangiring Parulian Simarmata.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd, dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 85 buku secara kolaboratif dan melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat

dan Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS dan DPC PMS Kota Medan.. Email: arman_prb@yahoo.com



Dr Dyah Gandasari, SP, MM, lahir di Bogor pada tanggal 14 Oktober 1970. Ia menyelesaikan kuliah dan mendapat gelar Sarjana Pertanian di IPB pada 30 Januari 1995. Pada Agustus Tahun 2002 mengikuti Program Magister Manajemen Agribisnis IPB dan Lulus pada 30 Januari Tahun 2005. Pada Agustus Tahun 2010 mengikuti Program Doktor Komunikasi Pembangunan Pertanian dan Pedesaan dan lulus pada 2 Maret Tahun 2015 dari IPB Bogor. Pada Tahun 2019 diangkat menjadi Dosen Politeknik Pembangunan Pertanian (Polbangtan) Bogor dan ditempatkan di Jurusan Peternakan pada Program Studi Penyuluhan Peternakan dan Kesejahteraan Hewan.



Agustina Fitrianingrum adalah Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang yang telah menyelesaikan pendidikan Doktor dari Universiti Sains Malaysia dengan bidang keahlian Marketing dan Bisnis Internasional. Sebagai Dosen yang juga pernah menjabat sebagai Ketua Kantor Urusan Internasional memberi peluang untuk berinteraksi dengan mitra di luar negeri untuk mengelola berbagai program dengan menerapkan Project Management.



Eko Sudarmanto. Lahir di Boyolali, 12 Maret 1970, anak kedua dari pasangan Dulkarim (alm.) dan Sunarti. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan program doktoral di Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Quran (PTIQ) Jakarta, Program Studi Ilmu Alquran dan Tafsir. Pendidikan sebelumnya, Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang (UMT) Program Studi Magister Manajemen, Sarjana Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Muhammadiyah Jakarta, Akademi Akuntansi Muhammadiyah (AAM) Jakarta, SMA Negeri Simo Boyolali, SMP Muhammadiyah 6 Klego Boyolali, dan Madrasah Ibtidaiyah

Islamiyah (MII) Jaten Klego Boyolali. Pelatihan dan sertifikasi profesi yang pernah diikuti, yaitu Certified Risk Associate (CRA), Certified Risk Professional (CRP), Certified of Sharia Fintech (CSF), Certified Book and Paper Authorship (CBPA), dan Certified Fundamental Tax (C.FTax). Penulis adalah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Muhammadiyah Tangerang [UMT] Indonesia, sebelumnya sebagai praktisi di salah satu bank swasta terbesar di Indonesia cabang Jakarta (> 25 tahun) dan dua tahun sebelumnya bekerja di PT JIPRI Rattan Industry – Tangerang. Email penulis: ekosudarmanto.umat@gmail.com .

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA

Tujuan dari penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu dalam memahami konsep serta komponen yang terkait Manajemen Lintas Budaya.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai:

- Bab 1 Pendahuluan Tentang Manajemen Lintas Budaya
- Bab 2 Pengkondisian Budaya
- Bab 3 Faktor Penentu Dan Dimensi Budaya
- Bab 4 Status Kepemimpinan Dan Organisasi
- Bab 5 Mengenal Beberapa Kebudayaan Penting Di Dunia
- Bab 6 Kepemimpinan Lintas Budaya
- Bab 7 Seleksi Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Lintas Budaya
- Bab 8 Komunikasi Bisnis Lintas Budaya
- Bab 9 Bekerja Dengan Tim Internasional
- Bab 10 Konflik Dan Perbedaan Budaya



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-326-7

