

HANDOUT

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA



Di susun oleh
Elsye Tandelilin, SE, MM

LABORATORIUM MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
JURUSAN MANAJEMEN – FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS SURABAYA
2009

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA (32323J)

Mata kuliah ini membahas berbagai konsep dan teori yang diperlukan untuk menjalankan proses manajemen secara efektif dalam konteks interaksi lintas budaya. Pada awal perkuliahan dibahas konsep dasar budaya yang dilanjutkan dengan pengantar mengenai manajemen lintas budaya. Berikutnya diuraikan berbagai dimensi yang penting dalam interaksi lintas budaya. Setelah itu, beturut-turut dibahas mengenai pengaruh budaya terhadap organisasi dan strategi, serta manajer dan tim lintas budaya. Pembahasan mengenai organisasi global beserta aspek etika dan tanggung jawab sosialnya menjadi penutup dari mata kuliah ini.

TUJUAN MATAKULIAH:

Tujuan Instruksional Umum

Mahasiswa mampu memahami berbagai aspek budaya dan implikasinya dalam konteks manajemen yang melibatkan orang-orang dari latar belakang budaya yang beranekaragam.

Tujuan Instruksional Khusus

1. Mahasiswa mampu memerikan budaya sebagai bagian penting dalam kehidupan manusia.
2. Mahasiswa mampu menjelaskan pentingnya aspek lintas budaya dalam manajemen organisasi dewasa ini.
3. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai dimensi penting dalam interaksi lintas budaya.
4. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai pengaruh budaya yang beranekaragam terhadap cara organisasi mengatur dirinya dan menyusun strateginya.
5. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai kompetensi yang dibutuhkan oleh seorang manajer lintas budaya.
6. Mahasiswa mampu menjelaskan berbagai strategi pengelolaan tim lintas budaya dengan mempertimbangkan pengaruh dari berbagai determinan budaya yang penting.
7. Mahasiswa mampu menjelaskan strategi perusahaan dalam mengelola keanekaragaman budaya untuk menciptakan organisasi global yang memiliki etika dan tanggung jawab sosial.

MATAKULIAH PRASYARAT:

- Pengantar Bisnis (30204Z)
- Pengantar Manajemen (30208Z)

BUKU TEKS WAJIB DAN REFERENSI:

Buku Wajib

Schneider, S.C. & Barsoux, J-L., 2003, **Managing Across Culture**, Hertfordshire: Prentice Hall Europe

Schein Edgar H, 2004, **Organizational Culture & Leadership**, second edition, Jossey-Bass Publishers San Francisco

Warner Malcolm & Patjoynt, 2002, **Managing Across Culture : Issues & Perspective**, second edition, International Thomson Business Press

Referensi Tambahan

- Brown, A., 1998, **Organisational Culture**, Harlow: Prentice Hall.
- Elashmawi F & Harris Philip R, 1999, **Multicultural Management ; New Skills for Global Success**, PT Gramedia Pustaka Utama
- Lewis, R.D., 2004, **Komunikasi Bisnis Lintas Budaya (Terjemahan)**, Bandung: Rosda
- McLaren, M.C. & M.Z.A Rashid, 2002, **Issues and Cases in Cross-cultural Management: an Asian Perspective**, Selangor: Prentice Hall
- Semua buku dan bahan yang terkait dengan budaya organisasi dan manajemen lintas budaya

METODE PENCAPAIAN TUJUAN

- Ceramah, Diskusi dan presentasi, studi kasus

EVALUASI PENILAIAN:

- **INDIVIDU (20%)** - keaktifan di kelas
- **KELOMPOK (30%)** - kualitas paper dan kerja sama tim
- **50% Ujian**

SATUAN ACARA PERKULIAHAN MINGGUAN :

Minggu	Topik	Sumber
I	Penjelasan Silabus, Overview, Introduction Cross Culture Persepective	SB chp 1 EH chp 1 & 2 MW chp 1
II	Culture Dimensions	SB chp 4 DAN SUMBER LAINNYA
III	Exploring Culture	SB chp 2 MW chp 3
IV	Organizational Culture	SB chp 4
V	Case Study & Group Discussion	Week 1-4
VI	Case Study & Group Discussion	Week 1-4
VII	Case Study & Group Discussion	Week 1-4
MID-TERM EXAM		
VIII	Managing Cultural Differences : The Leadership Role in Cross Culture	SB chp 7

IX	Managing Cultural Differences : The Multicultural Team	SB chp 8
X	Managing Cultural Differences : The Global Organization	SB chp 9
XI	Managing Cultural Differences : Business Ethics & Social Responsibility (in cross cultural context)	SB chp 10
XII	Case Study & Group Discussion	Week 8-11
XIII	Case Study & Group Discussion	Week 8-11
XIV	Case Study & Group Discussion	Week 8-11
FINAL EXAM		

Keterangan :

S B = Schneider SC & Barsoux JL

EH = Edgar H Schein

MW = Malcolm Warner & Patjoynt

PENUGASAN KELOMPOK :

a. Studi Lapangan

1. bentuklah kelompok, maksimal 5 orang perkelompok
2. Masing-masing kelompok mencari perusahaan/organisasi yang mempekerjakan expatriate / tenaga kerja asing
3. buat panduan wawancara dan konsultasikan dengan dosen pengasuh mata kuliah
4. lakukanlah depth interview dan buatlah laporan.

b. Studi Kasus

1. bentuklah kelompok, maksimal 5 orang perkelompok
2. Masing-masing kelompok mencari kasus yang terkait dengan budaya/manajemen lintas budaya (lihat topic-topik yang diajarkan)
3. Lakukan analisis sesuai dengan konsep-konsep yang anda pelajari selama perkuliahan dan buatlah laporan

KRITERIA PENILAIAN KELOMPOK :

1. keterlibatan tiap anggota kelompok akan dinilai baik oleh dosen pengasuh mata kuliah maupun sesama anggota kelompok
2. kualitas hasil penugasan
3. kerjasama tim baik dalam pembuatan maupun presentasi kelompok

KRITERIA PENILAIAN INDIVIDU

1. keaktifan di kelas
2. keterlibatan / kontribusi dalam penyelesaian tugas kelompok

INTRODUCTION TO CROSS CULTURE PERSPECTIVES



1

INTRODUCTION TO CROSS CULTURE PERSPECTIVES

PENGERTIAN BUDAYA

- Berasal dari bahasa latin *Cultura* , yang sangat erat dengan *cultus*, *cult* atau *worship* (artinya pemujaan atau penyembahan)
- Ada berbagai definisi tentang budaya, a,l:
“Budaya adalah berbagai sistem makna dan pemahaman bersama” yang mendorong atau menjelaskan perilaku yang teramati. (Levi-Strauss & Geertz, 1971)

2

PENGERTIAN BUDAYA (cont...)

Budaya adalah sekumpulan asumsi dasar – solusi bersama atas masalah-masalah universal yang berkenaan dengan adaptasi eksternal (bagaimana bisa bertahan) dan integrasi internal (bagaimana bisa tetap bersatu) – yang telah berkembang dari waktu ke waktu dan diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya. (Schein, 1985)

3

PENGERTIAN BUDAYA (cont...)

Budaya mencerminkan sekumpulan nilai dan cara berperilaku yang saling terkait satu dengan yang lain serta bersifat umum dalam suatu komunitas. Selain itu budaya juga dapat menyebarkan diri mereka sendiri, terkadang dalam jangka waktu yang sangat lama. (Kotter & Heskett, 1992)

4

PENGERTIAN BUDAYA (cont...)

- Dalam definisi budaya dapat terkandung : nilai-nilai umum, kepercayaan-kepercayaan umum, sikap dan perilaku umum, norma-norma umum, heroes, moral, simbol, kebiasaan, ritual, perayaan, asumsi-asumsi, persepsi , etika dll (Warner M & Joynt P , 2002 : 3-4)
- Jadi dalam budaya terkandung nilai-nilai budaya yang sering kali dikenal sebagai budaya makro seperti budaya orang Amerika, Indonesia, Jepang dll.

5

PENGERTIAN BUDAYA (cont...)

- Kebudayaan adalah norma-norma perilaku yang dalam waktu dan tempat tertentu disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama (Elashmawi F & Harris P.R 1999:63)

Berbagai ungkapan yang muncul dalam pikiran ketika kata kebudayaan dipergunakan : bahasa, komunikasi nonverbal, orientasi ruang & waktu, sistem agama dan kepercayaan, pola pikir, gambaran diri, seperangkat nilai, kebudayaan material dan estetika

6

NILAI-NILAI BUDAYA

- Dapat dilihat dari :
 1. Pandangan sendiri
 2. Pandangan orang lain
- Prioritas nilai-nilai budaya berbeda-beda untuk tiap orang dan bangsa (lihat lampiran)
- Ada perbedaan nilai antar generasi (lihat lampiran)



Perbedaan-perbedaan tersebut harus dikelola dengan baik

7

YANG PALING DIHARGAI OLEH ORANG JEPANG MENURUT MEREKA SENDIRI DAN MENURUT ORANG-ORANG MALAYSIA

ORANG JEPANG	ORANG MALAYSIA
Informasi	Teknologi
Keselarasan	Persahabatan yang lestari
Kejujuran	Kesetiaan
Pilihan	Keunggulan
Kesetiaan	Prestasi
Status Sosial	Tradisi
Tradisi	Kesepakatan
Hormat	Keselarasan kelompok....
Perusahaan	Hormat
Status	Supremasi
Hubungan	Kebanggaan
Pekerjaan	Produktivitas
Kerjasama	Integritas
Masyarakat	Keuntungan
Kerja keras	Setia pada negara
Kesopanan	Pengorbanan diri
Keluarga	Kekuasaan ekonomis
Kesederhanaan	Kepercayaan
Keseragaman	Kerja keras

8

**NILAI-NILAI BUDAYA LAIN MENURUT PANDANGAN
ORANG JEPANG**

AMERIKA	CINA	ARAB
Hidup pribadi	Sepeda	Agama
Kekayaan	Sejarah	Allah
Kejujuran	Kesehatan	Quran
Satu jawaban	Mentaati kekuasaan	Status
Keluarga	Keluarga	Sejarah
Kemerdekaan	Uang	Keluarga
Material	Umur	Kebangsaan
Pendidikan	Peradaban	Islam
Waktu	Emas	Lambang
Semangat perintis	Hubungan	Emas
Keberhasilan	Hormat	
Impian	Kelompok	
Kebebasan	Makanan	
Langsung		
Uang		
Alasan		

9

NILAI-NILAI BUDAYA LAIN MENURUT PANDANGAN ORANG MALAYSIA

AMERIKA	CINA	ARAB
Keberhasilan		
Kekuasaan		
Ketaatan	Uang	Keluarga
Harta milik	Kekayaan	Komunitas
Keterbukaan	Kerja keras	Kekayaan
Keuntungan	Menghadapi kesulitan	Persaudaraan
Individualisme	Judi/penanaman uang	Hormat
Waktu	Status	Kekuasaan
Keterlibatan	Pengorbanan diri	Pengelompokan sosial
Kebebasan pribadi	Bisnis	Agama
Uang	Keberhasilan	Status
Agresi	Bertahan hidup	Waktu senggang
Realisme	Keanggotaan	Tradisi
Kekuasaan tertinggi	Interaksi kelompok	Gambaran diri
Hak-hak asasi	Kemakmuran material	Persahabatan
Manusia		
Kemajuan		

10

PRIORITAS NILAI

JEPANG	AMERIKA	MALAYSIA
Hubungan Keselarasan Keamanan keluarga Kebebasan Kerjasama Kesepakatan kelompok Prestasi kelompok Privasi Kesamaan Formalitas Spiritualitas Persaingan Senioritas Harta milik Mengandalkan diri Otoritas Waktu Keterbukaan Ambil resiko Nama baik	Kesamaan Kebebasan kelompok Keterbukaan Mengandalkan diri Kerjasama Keamanan keluarga Hubungan Privasi Keselarasan kelompok Nama baik Waktu Persaingan Prestasi kelompok Spiritualitas Ambil resiko Otoritas Harta milik Formalitas Kesepakatan kelompok senioritas	Keamanan keluarga Keselarasan kelompok Kerjasama Hubungan Spiritualitas Kebebasan Keterbukaan Mengandalkan diri Waktu Nama baik Prestasi kelompok Kesamaan Otoritas Harta milik Persaingan Kesepakatan kelompok Senioritas Privasi Formalitas Ambil resiko

11

NILAI ANTAR GENERASI (YANG PALING DIHARGAI ORANG JEPANG)

TRADISIONAL

- Keselarasan kelompok
- Prestasi kelompok
- Kesepakatan kelompok
- Hubungan
- Senioritas
- Keamanan keluarga
- Kerjasama

ANGKATAN BARU

- Kebebasan
- Hubungan
- Keamanan keluarga
- Kesamaan
- Mengandalkan diri
- Privasi
- Keselarasan kelompok

Sumber : Elashmawi &
Harris , 1999 : 68-76

12

Budaya dapat dimisalkan seperti lautan,
yang atasnya dapat diamati, namun
dasar lautnya tidak diketahui.

Perhatikan level-level budaya (artifak
dan perilaku, keyakinan dan nilai,
asumsi) dan bagaimana cara kita
memahami setiap level tersebut
(observasi, wawancara dan survei,
inferensi dan interpretasi)

13

Berbagai Level Budaya dan Interaksinya

Artifak: terwujud dalam
berbagai cerita, mitos,
lelucon, metafora, ritus,
ritual dan seremoni,
pahlawan, dan simbol

Berbagai keyakinan, nilai,
dan sikap

Asumsi dasar: berkenaan
dengan lingkungan
realitas, hakikat manusia,
aktivitas manusia, dan
hubungan manusia

Manifestasi paling
superfisial
(dangkal/muda teramati)
dari budaya



Level paling dalam dari
budaya

14

Mengapa Belajar Manajemen Lintas Budaya?

Menurut Prof. Deddy Mulyana:

- Kemajuan teknologi komunikasi tidak otomatis membuat komunikasi tatap-muka tidak penting. Kita bisa berkomunikasi lewat *handphone*, *e-mail*, *teleconferencing*, namun kita tetap merasa perlu berkomunikasi tatap-muka, karena bentuk komunikasi inilah yang paling sempurna, yang menumbuhkan keakraban dan kehangatan dengan sesama kita.
- Dalam era perdagangan bebas abad ke-21 (AFTA, APEC dan WTO), seorang manajer yang sukses adalah mereka yang peka secara budaya. Dalam perundingan bisnis dengan orang dari budaya lain, manajer abad ke-21 akan memperoleh keuntungan besar bila mereka memiliki strategi untuk mengatasi perbedaan budaya (persepsi, nilai, norma, bahasa verbal dan nonverbal, serta perilaku) yang bisa menjadi kendala dalam berkomunikasi dengan pebisnis asing.

15

MENURUT Marshall McLuhan

Adanya Global Village, karena :

1. Globalisasi ; batas antar negara menjadi semakin kecil, yang terjadi di berbagai bidang sehingga muncul berbagai bentuk kerjasama internasional
2. Kemajuan di bidang teknologi, informasi dan komunikasi (konsekuensi dari kemajuan di bidang pendidikan)
3. Perubahan sosial dan politik dunia
4. Munculnya keragaman angkatan kerja.

16

Apakah Budaya Cenderung Menyatu?

- Konvergensi vs. Divergensi terkait Budaya
 - **Pandangan Konvergensi:** Perekonomian dan organisasi dimanapun akan menjadi semakin mirip satu sama lain.
 - **Pandangan Divergensi:** Mempertimbangkan berbagai faktor lokal seperti budaya; budaya memainkan peran yang penting.
- Terdapat dua mitos berkenaan dengan konvergensi budaya
 - Dunia menjadi semakin kecil...
 - Manajemen adalah manajemen (dimanapun sama)

17

Mitos Konvergensi 1: Dunia menjadi semakin kecil...

- Kita sering mendengar pendapat bahwa dunia seakan menjadi semakin kecil dengan adanya kemajuan dalam teknologi televisi, telekomunikasi dan transportasi. Marshall McLuhan menyebut dunia saat ini sebagai "global village".
- Namun mitos tersebut tidak benar, karena:
 - Memang benar di permukaan kita tampaknya mengalami konvergensi dalam cara kita berpakaian (mis: jeans dan T-shirt) dan juga kebiasaan makan kita (mis: fast food), namun **tarikan budaya (*the pull of culture*)** juga kuat, meskipun tidak mudah terdeteksi.

18

Mitos Konvergensi 1: Dunia menjadi semakin kecil...(2)

Mitos konvergensi yang mengatakan bahwa dunia menjadi semakin kecil tidaklah benar. Hal ini dapat dilihat misalnya pada kota New York , yang terkenal sebagai tempat percampuran budaya (*melting pot*). Pada kota tersebut dapat ditemukan berbagai kelompok pemukiman yang berbeda-beda, seperti Little Italy bersebelahan dengan Chinatown, dan restoran Ukraina di East 10th street menyajikan menu-menu khas Ukraina. Lebih jauh ke pusat kota di East 86th street terdapat Germantown. Dalam kenyataannya, bukanlah percampuran budaya yang terjadi , tapi justru **fragmen-fragmen budaya** dengan berbagai perbedaan yang sangat jelas yang terlihat di sana. Filosof Perancis, Jean Baudrillard mengatakan: **“Di Amerika, setiap kelompok etnis dan setiap ras mengembangkan bahasa sendiri dan juga budaya bersaing”**.

19

Mitos Konvergensi 1: Dunia menjadi semakin kecil...(3)

- Pencampuran budaya ala Eropa (*Melting pot*) pada tahun 1992 melalui penciptaan ekonomi gabungan, diharapkan mampu membuat semua pelaku bisnis di Eropa bertindak dengan cara yang sama. , Namun hal tersebut hanya terwujud sebentar saja dan **tidak memberikan pengaruh yang besar untuk dapat menciptakan budaya bangsa Eropa secara umum.**

20

**Mitos Konvergensi 1:
Dunia menjadi semakin kecil...(4)**

- Berbagai tekanan untuk melestarikan kekuasaan politik, ekonomi, **identitas dan integritas budaya**, tetap ada dan bahkan menjadi semakin kuat, seperti tampak pada berbagai ketegangan regional di Spanyol, Irlandia, dan Belgia
- Dalam kenyataannya terlihat bahwa tekanan untuk konvergensi atau integrasi sangat kuat namun **divegersi budaya** tetap terjadi.

21

**Mitos Konvergensi 2:
Manajemen adalah manajemen**

- Adanya konvergensi dari praktik manajemen dan penciptaan *global corporate village* diyakini dengan kuat oleh banyak manajer dan pakar manajemen. Argumentasi utama mereka adalah bahwa **manajemen adalah manajemen**, terdiri dari **sekumpulan prinsip dan teknik yang dapat diterapkan secara universal**. Manajemen dianggap sama seperti bidang teknik dan sains, dan dengan demikian dapat **menembus batas-batas nasional (kebangsaan)**.

22

Mitos Konvergensi 2: Manajemen adalah manajemen (2)

- Namun mitos tersebut tidak benar, karena: Pada level perkembangan teknologi dan ekonomi yang setarapun, konvergensi dalam berbagai praktik manajemen tidak selalu muncul. Bandingkanlah perusahaan-perusahaan Jepang dengan perusahaan Amerika, atau perusahaan-perusahaan Perancis dengan Inggris, atau perusahaan-perusahaan Jerman dengan Swedia, kita dapat menemukan bukti yang jelas mengenai perbedaan berbagai praktik akuntansi, kebijakan ekonomi, dan pendekatan

23

Budaya Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing

- Setiap negara memiliki berbagai karakteristik budaya yang unik, yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing (*competitive advantage*).
- Namun, seiring dengan terjadinya perubahan lingkungan bisnis, keunggulan kompetitif di masa lalu dapat menjadi kelemahan di masa depan. Dengan demikian, para manajer perlu mengevaluasi seberapa jauh budaya suatu bangsa dapat mempengaruhi perusahaan terutama dalam merespon tuntutan strategik di masa sekarang dan di masa mendatang.

24

Mengenali Budaya

- Jika Anda diminta untuk mendeskripsikan budaya Anda, apa yang akan Anda katakan?
- Dalam kenyataannya, mendeskripsikan budaya kita sendiri bukanlah hal yang mudah.
- Kita mulai berusaha mempersepsikan budaya kita sendiri ketika kita dihadapkan dengan budaya lainnya.

“Aku memahami negaraku jauh lebih baik ketika aku berada di negara lain.” (Samuel Johnson, penulis Inggris abad 18)

25

Mengenali Budaya (2)

- **Mengenali berbagai perbedaan kultural** adalah langkah awal yang diperlukan untuk mengantisipasi berbagai ancaman dan peluang dalam suatu hubungan bisnis. Agar dapat memperluas wawasan dan menciptakan interaksi yang bermanfaat, berbagai perbedaan tersebut harus terbuka untuk didiskusikan.
- Sebuah model yang disebut **“Johari window”** memberikan **suatu cara untuk mendiskusikan dan “menegosiasikan” berbagai perspektif yang berbeda.**

26

Mengenali Budaya (3)

- Johari window mencoba untuk mengungkap 'apa yang saya tahu dan apa yang saya tidak tahu tentang diri saya sendiri, serta apa yang orang lain tahu dan tidak tahu tentang diri saya'. Melalui *self-disclosure* dan umpan balik kita dapat menjadi lebih menyadari *blind spots* potensial dalam memahami diri kita sendiri dan bagaimana orang lain memandang diri kita, yang mana hal-hal tersebut dapat mempengaruhi efektivitas interaksi kita dengan orang lain.

27

Johari Window



28

Stereotyping: Baik atau Buruk?

- **Stereotyping:** Menilai sifat seseorang berdasarkan pada persepsi kita mengenai kelompok asal orang tersebut. (Robbins, 2001)
- Pertanyaannya: apakah melakukan *stereotyping* dalam bisnis lintas budaya merupakan hal yang baik atau buruk? Boleh atau tidak?
- Riset menunjukkan bahwa manajer tidak efektif dalam situasi lintas budaya ketika mereka menolak menggunakan stereotipe atau ketika mereka terlalu terpaku pada stereotipe.
- Kita dapat menggunakan pendekatan kurva normal dalam melakukan *stereotyping*.

29

CULTURE DIMENSION



30

Dimension of Cultures

HOFSTEDE IDENTIFIED 4 DIMENSIONS :

1. **Inequality:**
 - *Power Distance, large or small*
2. **Need for security:**
 - *Uncertainty Avoidance, strong or weak*
3. **Relationship with others:**
 - *Individualism or Collectivism*
4. **Emotional gender roles:**
 - *Masculinity or Femininity*
5. **Time horizon:**
 - *Long- or Short-term orientation*

31

Individualism vs Collectivism

- **Individualism:**
 - This dimension refers to how people define themselves and their relationships with others
 - A society in which the ties between individuals are loose: everyone expected to look after self and immediate family
 - The interest of the individual prevails over the interests of the group

32

Individualism

- Individualist cultures stress : self-direction, self-achievement and loosely integrated
- In individualists cultures, in the workplace the employer-employee relationship tends to be established by contract an hiring and promotion decisions are based on skills and rules.

33

Collectivism:

- The interest of the group prevails over the interest of the individual
- People are integrated into strong, cohesive in – groups that continue throughout a lifetime to protect in exchange for unquestioning loyalty
- Collectivist cultures are tightly integrated
- In collectivist cultures, the employer-employee relationship is perceived in moral terms, like a family link and hiring and promotion decisions take the employee's in group into account.

34

Hofstede's data revealed several associations with this dimension :

- **Wealth** ; There is a strong relationship between a nation's wealth and individualism
- **Geography** ; countries with moderate and cold climates tend to show more individualism
- **Birth rates** ; countries with high birth rates tend to be collectivist
- **History** ; Confucian countries are collectivist. Migrant from Europe who populated North America, Australia and New Zealand tended to be sufficiently individualist to leave their native countries.

35



Culture Dimension Scores for 10 Countries Individualism



Individualism --
Collectivism

- reflects the continuum of cultures that, on one end, highly value individualism and, on the other end, place a premium on the collectivist needs of the group as a whole.



Source: Culture and Organization, Schein and Hofstede, California, 1997

1000ventures.com

36

Key Differences Between Individualist & Collectivist

- **Individualist:**
 - Everyone grows up to look after him/herself and his/her immediate (nuclear) family only
 - Identity is based in the individual
 - Children learn to think in terms of 'I'
 - Speaking one's mind is a characteristic of an honest person
 - Low-context communication
- **Collectivist:**
 - People are born into extended families or other in groups which continue to protect them in exchange for loyalty
 - Identity is based in the social network to which one belong
 - Children learn to think in terms of 'we'
 - Harmony should always be maintained and direct confrontations avoided

37

Key Differences Between Individualist & Collectivist.....

- Trespassing leads to guilt and loss of self-respect
- Diplomas increase economic worth and/or self-respect
- Relationship employer-employee is a contract supposed to be based on mutual advantage
- Hiring and promotion decisions are supposed to be based on skills and rules only
- Task prevails over relationship
- High-context communication
 - Trespassing leads to shame and loss of face for self and group
 - Diplomas provide entry to higher status groups
 - Relationship employer-employee is perceived in moral terms, like a family link
 - Hiring and promotion decisions take employees' in group into account
 - Relationship prevails over task

38

Masculinity vs Femininity

- **Masculinity:** A society in which emotional gender roles are distinct: men are supposed to be assertive, tough and focused on material success, women on the quality of life; men's culture prevails
- **Femininity:** A society in which emotional gender roles overlap: both men and women are supposed to be modest, tender, and focused on the quality of life

39

MASCULINE

- Hofstede labeled as masculine cultures those that strive for maximal distinction between what women and men are expected to do.
- Masculine traits stress assertiveness, competition and material success.
- In the workplace, in masculine cultures, managers are expected to be decisive and assertive

40

FEMININE

- Hofstede labeled as feminine cultures are those that permit more overlapping social roles for the sexes.
- Feminine traits stress quality of life, interpersonal relationships/solidarity and concern for the weak.
- In the workplace, in feminine cultures, managers use intuition and strive for consensus.

41

Hofstede's data revealed two associations with this dimension :

- **Geography** ; feminine cultures are somewhat more likely in colder climates
- **Birth rates** ; in feminine cultures, the women has a stronger say in the number of children. In masculine cultures, the man determines family size.

42



Culture Dimension Scores for 10 Countries Masculinity (or Aggressiveness)



Masculinity – Femininity

– best described as
the “aggressiveness”
versus “softness” of
the culture.



Societies that are rated high in
masculinity value achievement and
aggressive behavior in pursuit of goal

Those rated low in this dimension,
reflecting more “feministic attributes”,
value relationships, harmony, and
caring for others more than
performance.

By James C. Dyer, Ph.D., Director, Center for Research in Management, University of North Carolina at Charlotte

1000ventures.com

43

Key Differences Between Masculinity & Femininity

• Masculinity:

- Dominant values in society are material success and progress
- Money and things are important
- Men are supposed to be assertive, ambitious, and tough
- Women are supposed to be tender and to take care of relationships
- In the family, fathers deal with facts and mothers with feelings

• Femininity:

- Dominant values in society are caring for others and preservation
- People and warm relationships are important
- Everybody is supposed to be modest
- Both men and women are allowed to be tender and to be concerned with relationships

44

Key Differences Between Masculinity & Femininity

- Girls cry, boys don't; boys should fight back when attacked, girls shouldn't fight
- Boys and girls study different subjects
- Managers expected to be decisive and assertive
- Stress on equity, competition among colleagues, and performance
- Resolution of conflicts by fighting them out
- In the family, both fathers and mothers deal with facts and feelings
- Both boys and girls are allowed to cry but neither should fight
- Boys and girls study same subjects
- Managers use intuition and strive for consensus
- Stress on equality, solidarity, and quality of work life
- Resolution of conflicts by compromise and negotiation

45

POWER DISTANCE

- Is the extent to which the less powerful members of institutions and organizations expect and accept that power is distributed unequally
- In high power distance cultures, children are expected to be obedient toward parents versus being treated more or less as equals.
- In high power distance cultures, people are expected to display respect for those of higher status.

46

POWER DISTANCE....

- Power distance also refers to the extent to which power, prestige and wealth are distributed within a culture.
- Cultures with high power distance have power and influence concentrated in the hands of a few rather than distributed throughout the population.
- In the high power distance workplace, superiors and subordinates consider each other existentially unequal. Power is centralized and there is a wide salary gap between the top and bottom of the organization.

47

POWER DISTANCE....

- In the lower power distance workplace, subordinates expect to be consulted and ideal bosses are democratic

Hofstede notes 4 interesting associations with power distance :

Geography Latitude ; higher latitudes are associated with lower power distance

Population ; large population is associated with high power distance

48

Hofstede notes 4 interesting associations with power distance :

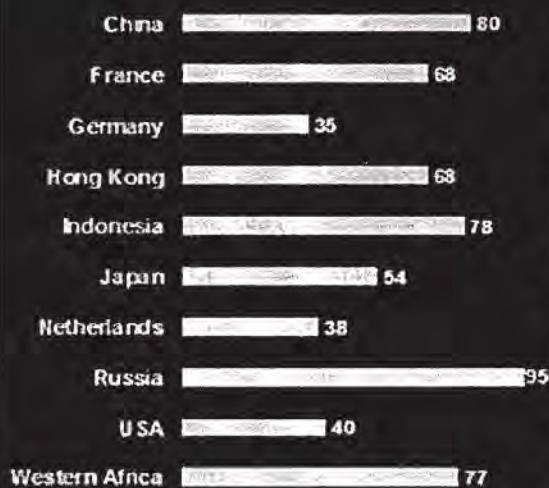
- **Wealth** ; national wealth is associated with lower power distance
- **History** ; countries with a romance language (Spanish, Italian, French , etc) score medium to high as do Confucian cultural inheritance countries, whereas countries with a Germanic language (German, English, Dutch, etc) score low.

49



Culture Dimension Scores for 10 Countries

Power Distance



Power Distance



– relates to relative gaps and influence among the social classes; also refers to the gaps in power and influence within an organizational setting between the executives and middle to frontline managers.

The higher power distance the larger gaps between haves and have-nots when it comes to career opportunities within business and professional fields.

In societies that have high power distance, the workers and lower-level managers would be expected to simply follow the orders of the executives without having much empowerment for decision making at their level.

Present on Cultures and Organizations, by Geert Hofstede, 1980, Cambridge University Press, 1997

1000ventures.com

50

Key Differences Between Small & Large Power Distances

Small Power Distance:

- Inequalities among people should be minimized
- There should be interdependence between less and more powerful people
- Parents treat children as equals
- Children treat parents as equals
- Teachers expect initiatives from students in class

Large Power Distances:

- Inequalities among people are both expected and desired
- Less powerful people should be dependent on the more powerful; Parents teach children obedience
- Children treat parents with respect
- Teachers are expected to take all initiatives in class
- Teachers are gurus who transfer personal wisdom

51

Key Differences Between Small & Large Power Distances

- Teachers are experts who transfer impersonal truths
- Students treat teachers with respect
- Student treat teachers as equal
- Hierarchy in organizations reflects the existential inequality between higher-ups and lower-downs
- Hierarchy in organizations means an inequality of roles, established for convenience
- Centralization is popular
- Decentralization is popular
- Wide salary range between top and bottom organization
- Narrow salary range between top and bottom of organization
- Subordinates expect to be told what to do
- Subordinates expect to be consulted

52

Uncertainty Avoidance

- Is the extent to which people in a culture feel threatened by uncertain and unknown situations
- This feeling is expressed through nervous stress and in a need for predictability or a need for written and unwritten rules
- Cultures strong in uncertainty avoidance are active, aggressive, emotional, compulsive, security seeking and intolerant

53

Uncertainty Avoidance...

- Cultures weak in uncertainty avoidance are contemplative, less aggressive, unemotional, relaxed, accepting of personal risks and relatively tolerant
- In the workplace, in high uncertainty avoidance, there is an inner need to work hard and there is a need for rules, precision and punctuality. But in low uncertainty avoidance, employees work hard only when needed, there are no more rules than are necessary and precision and punctuality have to be learned.

54

Hofstede notes 2 interesting associations with uncertainty avoidance :

- **Religion** ; Orthodox and Roman Catholic Christian (except Philippines & Ireland) score high. Judaic and Muslim cultures tend score in the middle. Protestant Christian cultures score low. Eastern religion score medium to vary low (except Japan)
- **History** ; Cultures with a Romance language and history of Roman codified laws score high uncertainty avoidance. Cultures with Chinese-speaking population and Confucian tradition tend to score lower

55



Culture Dimension Scores for 10 Countries Uncertainty Avoidance



Uncertainty Avoidance

- describes cultural differences related to one's level of comfort with ambiguity.



Cultures that are rated low on uncertainty have non-structured societies that operate without a high level of formal rules and social norms.

Those that are rated high in this dimension reflect people who have a strong need for social order and are uncomfortable with uncertainty.

Based on "Cultural Intelligence: Separating the Good from the Bad" by David A. Kolb, 2007.

1000ventures.com

56

Key Differences Between Weak & Strong Uncertainty Avoidance

Weak Uncertainty Avoidance:

- Uncertainty is a normal feature of life and each day is accepted as it comes
- Low stress; subjective feeling of well-being
- Comfortable in ambiguous situations and with unfamiliar risks
- Lenient rules for children on what is dirty and taboo
- What is different, is curious

Strong Uncertainty Avoidance:

- The uncertainty inherent in life is felt as a continuous threat which must be fought
- High stress; subjective feeling of anxiety
- Acceptance of familiar risks; fear of ambiguous situations and of unfamiliar risks
- Tight rules for children on what is dirty and taboo
- What is different, is dangerous

57

Key Differences Between Weak & Strong Uncertainty Avoidance

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Teachers' may say 'I don't know'- There should not be more rules than is strictly necessary- Time is a framework for orientation- Comfortable feeling when lazy; hard-working only when needed- Tolerance of deviant and innovative ideas and behavior- Motivation by achievement and esteem or belongingness | <ul style="list-style-type: none">- Teachers supposed to have all the answers- Emotional need for rules, even if these will never work- Time is money- Emotional need to be busy, inner urge to work hard- Suppression of deviant ideas, resistance to innovation- Motivation by security and esteem or belongingness |
|--|--|

58

Long Term vs Short Term Orientation

- **Long Term Orientation:** is the extent to which members of a society adapt themselves to reach a desirable future
- This dimension includes such values as thrift, persistence, savings, having a sense of shame , perseverance toward results and ordering relationships

59

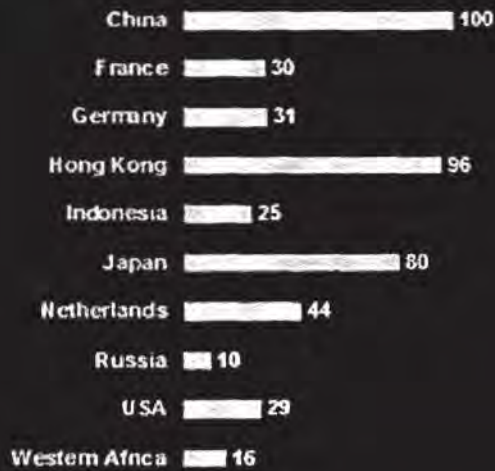
Long Term vs Short Term Orientation

- **Short Term Orientation** is the extent to which members of a society take their guidance from the past and try to fulfill their present needs and desires
- This dimension is consistent with spending to keep up with social pressure, less savings, preference for quick results and a concern with face

60



Culture Dimension Scores for 10 Countries Long-Term Orientation



Based on "Culture and Organizations: An Introduction to the Theory of Cultural Lag" (1997)

1000ventures.com

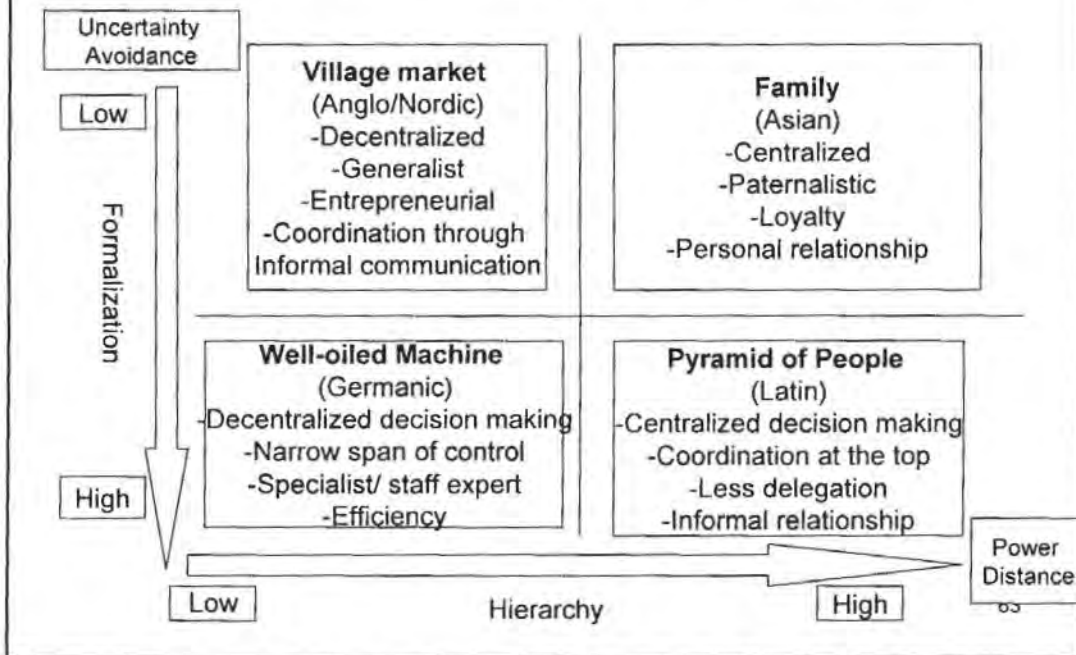
61

Key Differences Between Long Term & Short Term Orientation

- **Long Term Orientation:**
 - Students attribute success to effort and failure to lack of effort
 - Studying hard is norm
 - High performance at mathematics
 - Talent for applied, concrete sciences
 - Children learn to save
- **Short Term Orientation:**
 - Students attribute both success and failure to luck and occult forces
 - Enjoyment is norm
 - Low performance at mathematics
 - Talent for theoretical, abstract sciences
 - Children learn to spend

62

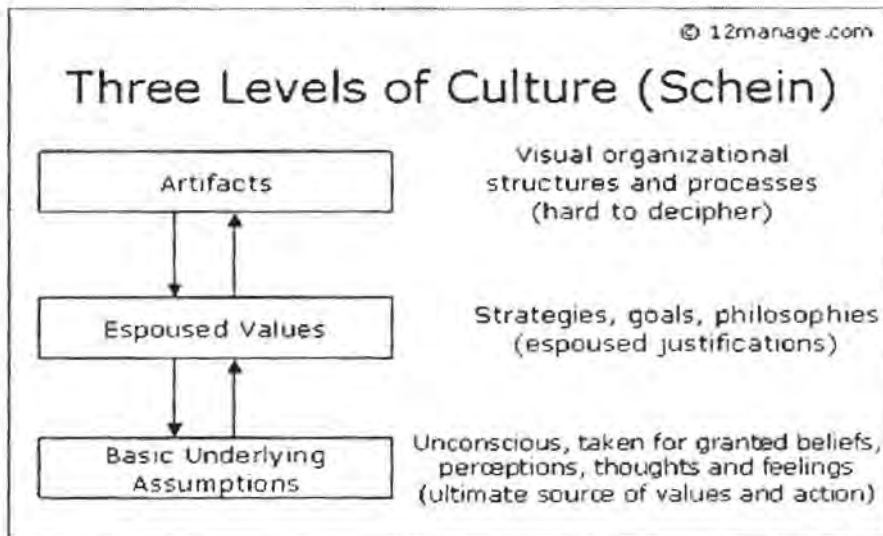
Emerging Cultural Profiles



EXPLORING CULTURE



LEVEL-LEVEL BUDAYA (The Level of Culture)



65

A. ARTIFAK DAN PERILAKU (Artifacts & Behavior) meliputi :

- Arsitektur dan desain (*architecture and design*)
- Tatacara menyapa (*greeting rituals*)
- Tatacara menyebut nama orang (*forms of address*)
- Tatacara menjalin hubungan (*making contact*)
- Tatacara berpakaian (*dress codes*)
- Kontrak tertulis vs. lisan (*written versus verbal contracts*)

B. KEYAKINAN DAN NILAI (*Beliefs & Values*) meliputi :

- Kriteria kesuksesan (*criteria for success*)
 - Kualitas produk (*product quality*)
 - Keunggulan teknologi (*technological leadership*)
 - Pangsa pasar (*market share*)
- Cara memahami arti 'manajemen' (*what is management?*)
- Orang yang tepat untuk menduduki jabatan (*the right person for the job*)

66

ASUMSI-ASUMSI DASAR (Basic Assumptions)

- Asumsi implisit sangat dipengaruhi oleh pendiri organisasi atau para anggota organisasi
- Esensi budaya adalah asumsi dasar yang digunakan
- Seseorang yang memahami asumsi-asumsi dasar akan mudah untuk menginterpretasi nilai-nilai dan kepercayaan dan artifak.

67

ASUMSI DASAR

– Adaptasi eksternal (*external adaptation*)

- Hubungan dengan alam (*relationship with nature*)
- Hakikat aktivitas manusia (*nature of human activity*)
- Hakikat kebenaran dan realitas (*nature of truth and reality*)

– Integration internal (*internal integration*)

- Hakikat manusia (*human nature*)
- Hubungan antar manusia (*relationships with people*)
 - Tingkat kepentingan tugas vs. hubungan (*important of task versus relationships*)
 - Maskulinitas/femininitas (*masculinity/femininity*)
 - Hirarki: peran pemimpin (*hierarchy : the role of the boss*)
 - Hubungan antar teman atau individualisme/kolektivisme (*peer relations or individualism/collectivism*)

68

- Asumsi penghubung (*linking assumptions*)

- Ruang (*space*)
- Bahasa (*language*)
- Waktu (*time*)

ARTIFACTS AND BEHAVIOR

A. ARCHITECTURE AND DESIGN

Ketika memasuki suatu organisasi, maka arsitektur dan desain bangunan menggambarkan budaya di anut. Arsitektur dan disain juga melambangkan asumsi-asumsi dasar yang berkenaan dengan :

Integrasi Internal: Hal ini terkait dengan bagaimana cara menempatkan orang dalam bekerja, apakah dikumpulkan bersama-sama ataukah dipisahkan ?

Adaptasi Eksternal: Terkait dengan keputusan apakah perlu membangun keharmonisan dengan alam ataukah mendominasi alam?

69

Beberapa aplikasi arsitektur dan disain :

Dalam penyusunan ruang kantor:

- Perusahaan Jepang lebih menyukai ruang kantor yang besar, terbuka, dan penuh sesak, di mana semua orang, termasuk pimpinan, duduk bersama.
- Perusahaan Amerika hampir serupa dengan perusahaan Jepang, namun terdapat partisi setinggi setengah dinding.
- Perusahaan Jerman lebih menyukai ruang-ruang pribadi dengan pintu tertutup yang mencantumkan titel resmi.

Dalam penempatan posisi:

- Di perusahaan-perusahaan barat, posisi di dekat jendela menunjukkan status yang tinggi, namun di perusahaan-perusahaan Jepang hal tersebut justru sebaliknya.

70

B. GREETING RITUALS (TATA CARA MENYAPA)

Tata cara menyapa orang sangat erat kaitannya dengan tingkat formalitas dalam menjalin hubungan bisnis. Untuk itu penting untuk memperhatikan tata cara menyapa. Untuk beberapa negara seperti AS. Cenderung tidak terlalu mementingkan formalitas, tetapi bagi negara tertentu tata cara menyapa sangatlah penting dan bila tidak dilakukan dengan benar dapat memperburuk hubungan bisnis/negosiasi.

71

Aplikasi dari *greeting rituals* antara lain :

- Di Perancis cara menyapa sangatlah personal dan individual, tidak sekedar melambaikan tangan kepada orang lain seperti di Amerika Serikat. Tata cara menyapa yang tidak personal dan individual (seperti menyebutkan namanya) akan dianggap tidak sopan oleh orang Perancis.
- Pertanyaan yang sering muncul:
 - Seberapa dekat kontak fisik yang dibutuhkan dalam menyapa? (berjabat tangan/memeluk/mencium pipi?)
 - Apakah wanita boleh berjabat tangan?

72

C. FORM OF ADDRESS (TATA CARA MENYEBUT NAMA ORANG)

- Tata cara menyebut nama orang terkait pula dalam menjalin hubungan bisnis . Hal ini diekspresikan melalui penggunaan nama keluarga (*last name/family name*), titel/gelar dan lain-lain.
- Tata cara menyebut nama orang terkait pula dengan rasa respek, persahabatan maupun sikap tidak menghargai seseorang.

Aplikasi dari tata cara menyebut nama orang, antara lain :

- Orang Amerika terbiasa memanggil/menyebut dengan nama depan, sedangkan orang Jerman terbiasa memanggil dengan nama belakang, baik dalam suasana formal maupun informal
- Pada budaya Perancis, Jerman, Belanda, Spanyol dan negara-negara Asia, terdapat perbedaan kata "kamu" untuk penggunaan formal dan informal. Sementara pada budaya Inggris tidak demikian.

73

D. MAKING CONTACT (TATA CARA MENJALIN HUBUNGAN)

- Tata cara menjalin hubungan dengan orang lain berkaitan dengan ruang fisik yang dianggap dapat memberi rasa nyaman ketika berinteraksi dengan orang lain. Beberapa negara menghendaki ruang fisik yang lebih luas (lebih dari jarak lengan) sedangkan bagi negara tertentu menghendaki kedekatan ketika berinteraksi dengan orang lain. Selain hal-hal yang bersifat fisik, juga bisa berkenaan dengan hal-hal yang bersifat psikologis
- Aplikasi dari tata cara menjalin hubungan, antara lain :
 - a. **Terkait fisik:** Orang Eropa Utara merasa lebih nyaman berbincang dengan orang lain jika jaraknya lebih dari rentang lengan. Sebaliknya orang Eropa Latin menyukai jarak yang dekat dalam berbicara dengan orang lain

74

TATA CARA MENJALIN HUBUNGAN (CONT....)

b. **Terkait psikologis:** Bagi orang Amerika, bertanya tentang kehidupan pribadi dan masalah keluarga dalam sebuah pertemuan bisnis adalah hal yang wajar, namun bagi orang Perancis akan menimbulkan rasa tidak nyaman jika ditanya tentang hal tersebut. Bagi orang Prancis urusan pekerjaan dan pribadi/keluarga merupakan dua masalah yang harus dipisahkan.

75

E. DRESS CODES (TATA CARA BERPAKAIAN)

- Cara berpakaian di setiap negara berbeda-beda dan menunjukkan derajat formalitasnya serta berfungsi sebagai mekanisme pemberian isyarat yang tersamar.
- Aplikasi dari tata cara berpakaian , antara lain :
 - Para manajer Eropa Utara cenderung berpakaian lebih informal dari para manajer di Eropa Latin.
 - Para manager Scandinavia , lebih menyukai menggunakan pakaian kasual dalam pertemuan-pertemuan resmi (seperti dalam konferensi), sedangkan para manajer Perancis lebih menyukai menggunakan pakaian formal (dasi dan jas)
 - Bagi para manajer Latin, gaya adalah penting, sedangkan para manajer Anglo dan Asia tidak ingin terlalu menarik perhatian orang lain melalui cara berpakaian.
 - Di Amerika , menggulung lengan baju adalah isyarat untuk lebih serius dalam bekerja/berbisnis, sedangkan di Perancis hal tersebut adalah isyarat untuk bersantai sejenak ketika bekerja.

76

F. WRITTEN VERSUS VERBAL CONTRACTS (KONTRAK TERTULIS DAN LISAN)

- Ada negara yang menyukai perjanjian bisnis dalam bentuk tertulis yang di tandatangani oleh *lawyer* namun ada pula yang hanya melalui perjanjian lisan. Oleh karena itu penting untuk mengetahui apakah perjanjian bisnis sebaiknya dituangkan secara tertulis atau hanya secara lisan , dengan memperhatikan budaya dari partner bisnis.
- Para manajer Amerika menggunakan banyak pengacara (*lawyers*) untuk menangani kontrak bisnis dengan pihak lain. Hal ini dapat menciptakan masalah bagi manajer dari negara lain yang menganggap kata-kata seseorang jauh lebih mengikat daripada selembar kertas.
- Sebagai perbandingan kita bisa melihat jumlah pengacara per 100.000 orang sebagai berikut: AS 279, Inggris 114, Jerman 77, Perancis 29, dan Jepang 11.

77

B. BELIEFS & VALUES (KEYAKINAN DAN NILAI)

- Keyakinan (*beliefs*) adalah pernyataan mengenai fakta/kenyataan, yaitu mengenai bagaimana adanya segala sesuatu.
- Nilai (*values*) adalah keadaan yang diinginkan mengenai bagaimana **seharusnya** segala sesuatu itu ada atau tentang hal-hal yang ideal.

78

A. CRITERIA FOR SUCCESS (KRITERIA KESUKSESAN)

- Setiap negara memiliki kriteria kesuksesan yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan budaya nasional sehingga persepsi mereka tentang alasan keberadaan suatu badan usaha, tentang *shareholder*, konsumen maupun karyawan berbeda-beda pula. Contohnya :
- Di sekolah-sekolah bisnis Amerika (atau yang terinspirasi manajemen Amerika) para mahasiswa belajar bahwa suatu perusahaan ada untuk memberi manfaat kepada para pemegang saham (*shareholders*).
- Di Jepang, pelanggan adalah pihak yang memiliki hak tertinggi di mata badan usaha.
- Di negara-negara Eropa seperti Swedia dan Jerman, karyawan memiliki hak tertinggi (seperti hak atas informasi, hak berkonsultasi, hak veto, hak atas keamanan kerja dan tunjangan kesejahteraan sosial)

79

CRITERIA FOR SUCCESS (KRITERIA KESUKSESAN) CONT....

Stakeholders yang berbeda, membawa konsekuensi kriteria kesuksesan yang berbeda pula, karena *beliefs* dan *value* utama dari setiap *stakeholder* berbeda pula.

- **Kualitas produk**, Setiap negara memiliki paradigma yang berbeda-beda tentang kualitas produk. Misalnya: Obsesi perusahaan Jerman adalah produk; desain, konstruksi, dan kualitasnya. Ketika orang Jerman ditanya apa yang membuat mereka bangga pada perusahaan mereka, mereka cenderung tidak mengatakan profit atau pangsa pasar, melainkan kualitas produk. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas produk dianggap lebih penting daripada kepuasan konsumen.
- **Keunggulan teknologi**, Ada negara yang mengukur keberhasilan melalui keunggulan teknologi. Misalnya: Industri-industri di Perancis percaya bahwa keberhasilan badan usaha diukur melalui keunggulan di bidang teknologi seperti keunggulan dalam teknologi telekomunikasi, energi nuklir, industri pesawat terbang dll.

80

CRITERIA FOR SUCCESS (KRITERIA KESUKSESAN) CONT....

- **Pangsa pasar**, Kriteria keberhasilanpun seringkali diukur melalui pangsa pasar yang dimiliki suatu badan usaha. Contohnya Perusahaan-perusahaan Jepang menganggap pangsa pasar sebagai jalan menuju kesuksesan. Terbatasnya pasar domestik mendorong penekanan pada pelanggan dan pencarian pasar di luar negeri. Untuk itu perusahaan-perusahaan Jepang berani menginvestasikan waktu dan uang untuk memahami para konsumennya di luar negeri.

81

CARA MEMAHAMI ARTI MANAJEMEN (What is Management?)

- Secara umum manajemen didefinisikan sebagai : "*getting things done through other people*". Definisi yang berbeda-beda juga menunjukkan perbedaan dalam nilai dan keyakinan. Contohnya Bagi orang Amerika manajemen adalah "mengerjakan sesuatu melalui orang lain", sangatlah terkait dengan keyakinan dan nilai orang Amerika yang menekankan pentingnya prestasi (*getting things done*). Pendapat tersebut juga menekankan pada materi (*things*) dan secara implisit memandang orang sebagai faktor produksi (*through other people*). Secara keseluruhan pendapat tersebut mencirikan orientasi pada tugas yang menunjukkan tipikal pendekatan orang Amerika terhadap manajemen.

82

What is Management? Cont.....

- Paradigma tentang manajemen di atas sering tidak dapat diterima pada budaya-budaya yang lebih menekankan aspek spiritual dibanding aspek material, dan lebih peduli pada orang dibandingkan pada tugas. Contoh: Orang Pakistan mendefinisikan "*real management is developing people through work*". Definisi ini lebih menekankan dengan siapa orang itu berada dan bagaimana mereka terlibat daripada melihat apa yang mereka capai. Dengan kata lain, definisi ini lebih merefleksikan aspek spiritual dan lebih berorientasi pada nilai-nilai dan keyakinan individu.

83

ORANG YANG TEPAT UNTUK MENDUDUKI JABATAN (THE RIGHT PERSON FOR THE JOB)

- Setiap budaya berbeda dalam memandang siapakah orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan manajerial. Hal ini disebabkan karena perbedaan nilai dan keyakinan tiap negara. Contohnya :
 - Perusahaan Jerman dan Perancis cenderung lebih mempertimbangkan kualifikasi berupa gelar akademik dari si calon manajer.
 - Perusahaan di negara-negara Asia cenderung lebih mempertimbangkan calon manajer dari kalangan keluarga atau kerabat dekat pemilik perusahaan.

84

ASUMSI DASAR (BASIC ASSUMPTIONS)

- Dalam mengeksplorasi budaya , diperlukan asumsi-asumsi yang dapat dipakai sebagai pemandu dan perlu untuk mendeskripsikan dan mengilustrasikan setiap asumsi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gagasan asumsi inti atau fondasi dasar dari budaya dalam rangka mendapatkan alat yang sesuai untuk mendiagnosis budaya, dan untuk menemukan koherensi dan makna dari budaya. Hanya dengan cara demikianlah kita dapat belajar untuk memahami dampak budaya terhadap praktik manajemen.

85

ADAPTASI EKSTERNAL (EXTERNAL ADAPTATION)

- Hubungan dengan alam (*relationship with nature*) : dalam budaya tertentu, alam dianggap dapat dikendalikan, sedangkan dalam budaya yang lain alam dipandang sebagai sesuatu yang tidak dapat dikendalikan, sehingga orang dituntut untuk bersikap pasrah.
- Ada pula budaya yang mementingkan untuk membangun harmoni dengan alam. Misalnya di Cina , seorang pakar *feng shui* akan diminta nasehatnya dalam pembangunan dan desain suatu gedung perkantoran/rumah .Penataan rumah berdasarkan feng shui biasanya dikaitkan dengan unsur alam yaitu tanah , air, kayu dll.

86

ADAPTASI EKSTERNAL CONT.....

Hakikat Aktivitas Manusia

- Asumsi kendali atas alam versus kepasrahan (*fatalism*) berhubungan dengan kemauan untuk mengambil tindakan. Aplikasi dari hakikat aktivitas manusia antara lain :
 - Para manajer Amerika dan Eropa Utara lebih cenderung mengambil keputusan dan tindakan secara cepat. Nilai yang penting bagi mereka adalah 'aktif' dan 'tegas'.
 - Para manajer Perancis lebih menempatkan nilai yang tinggi pada 'berpikir' daripada 'bertindak'. Mereka menghabiskan waktu lebih banyak untuk melakukan analisis dan perencanaan dibandingkan rekan-rekan mereka dari Amerika.
 - Bagi orang Amerika, apa yang dicapai seseorang lebih penting dari gelar yang dimiliki seseorang, sedangkan bagi orang Perancis sebaliknya. Di Jepang, karakter, loyalitas, dapat dipercaya, dan kemampuan bekerja dalam kelompok dianggap lebih penting dari prestasi seseorang.

87

ADAPTASI EKSTERNAL CONT.....

Hakikat Kebenaran dan Realitas

- Bagaimana suatu kebenaran ditentukan , sangatlah bervariasi antara budaya satu dengan yang lain. Contohnya
 - Pada banyak budaya Anglo-Saxon, kebenaran merupakan sinonim dari fakta dan angka.
 - Berbagai budaya lainnya lebih berlandaskan kebenaran pada perasaan, intuisi, dan spiritualitas. Berbagai sajian fakta dan angka akan di terima kebenarannya apabila **dirasakan** hal tersebut memang benar.
 - Orang Eropa akan terkejut ketika ahli astrologi, 'orang pintar' (paranormal), atau peramal nasib dilibatkan dalam pengambilan keputusan di Brazil atau Asia. Namun banyak perusahaan Perancis menggunakan *graphology*, analisis tulisan tangan, untuk membantu pengambilan keputusan personalia, yang mana bukti ilmiah atas hal tersebut sangat sedikit.

88

INTEGRASI INTERNAL (INTERNAL INTEGRATION)

Hakikat Manusia

- Terkait dengan pertanyaan: asumsi apa yang mendasari hakekat manusia? Apakah orang pada dasarnya 'baik' atau 'jahat'?
 - Beberapa agama berangkat dari gagasan bahwa manusia pada dasarnya jahat (*original sin*) dan hanya bisa diselamatkan dengan menjalankan ibadah menurut ajaran agama yang bersangkutan. Beberapa agama lainnya menganggap orang pada dasarnya baik, dan mereka ada dan bekerja untuk memenuhi atau memaksimalkan potensi kemanusiaan mereka.
 - Dalam manajemen, hal di atas terwujud dalam keyakinan terhadap karyawan, seperti yang dikemukakan dalam Teori X dan Teori Y. Dalam Teori X karyawan dianggap malas, serta perlu selalu diarahkan dan diawasi. Dalam Teori Y karyawan dianggap rajin dan mampu mengarahkan dirinya sendiri (*self-directed*), mau mengambil inisiatif, dan melakukan apa yang harus dilakukan tanpa adanya kontrol eksternal dan pengawasan.

89

INTERASI INTERNAL cont....

Hubungan Antar Manusia

– *Tingkat Kepentingan Tugas vs. Hubungan*

Ada asumsi utama yang mendasari perbedaan budaya yaitu berfokus pada kepentingan tugas atautkah hubungan.

Aplikasinya dapat dilihat pada :

- Para manajer Amerika dan Eropa Utara cenderung lebih fokus pada tugas dan mengesampingkan hubungan personal. Sedangkan pada budaya Latin, keluarga dan teman lebih diutamakan dibandingkan hal lain. Hal ini terkait dengan dimensi 'universalisme' vs. 'partikularisme'. Pada budaya yang universalis, orang percaya bahwa aturan dan peraturan harus diterapkan pada setiap orang tanpa memandang teman dan keluarga sekalipun. Sedangkan pada budaya yang partikularis aturan dan peraturan tidak selalu harus diterapkan, tergantung pada konteks hubungan dan situasinya.

90

INTERASI INTERNAL cont....

– *Maskulinitas/Femininitas*

- Pada budaya yang maskulin, tingkat kepentingan yang tinggi diletakkan pada keagresifan, daya saing, dan materialisme dalam bentuk penghasilan, kemajuan, promosi, dan bonus yang besar. Contohnya di Amerika dan Jepang.
- Pada budaya yang feminin, tingkat kepentingan yang tinggi diletakkan pada kualitas hubungan dan kehidupan kerja, perhatian (*care*), dan kesejahteraan sosial. Contohnya di Swedia dan Denmark.

91

INTERASI INTERNAL cont....

– *Hirarki: Peran Pemimpin*

- Hakikat hubungan juga mengacu pada bagaimana hubungan antar manusia tersusun (*structured*). Contohnya
- Di Perancis, 'boss' adalah 'boss'. Perusahaan-perusahaan Perancis meletakkan keputusan, kebijakan dan pengendalian pada satu orang. Bahkan meskipun sudah pensiun, seorang presiden direktur masih dipanggil dengan sebutan 'Tuan Presiden'.
- Namun di Jepang, karyawan akan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dan karyawan didorong memberikan saran-saran yang dapat memajukan pekerjaan mereka. Disamping itu, karyawan Jepang cenderung menghabiskan banyak waktu untuk bersosialisasi dengan atasan mereka untuk mengetahui apa yang sebenarnya dikehendaki oleh atasan tersebut.

92

INTERASI INTERNAL cont....

- Hubungan Antar Teman atau Individualisme/Kolektivisme

- Berkenaan dengan pertanyaan: Bagaimana interaksi antar teman? Apakah berorientasi pada persaingan/kelompok atau 'setiap orang berorientasi pada dirinya sendiri'?
- Pada masyarakat yang individualis, orang cenderung peduli hanya pada dirinya sendiri dan tidak terikat secara emosional dengan kelompoknya. Kepentingan pribadi menjadi motivasi yang dominan. Contohnya, pada masyarakat Amerika anak-anak diharapkan untuk meninggalkan rumah pada umur tertentu (antara 18-21 tahun).
- Pada masyarakat yang kolektif, kepedulian lebih pada kelompok. Individu mendefinisikan identitasnya dengan menggunakan hubungannya dengan orang lain, melalui keanggotaan kelompok, dan berupaya menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*). Contohnya, di Jepang, anak-anak tidak diharapkan meninggalkan rumah ketika dewasa dan mereka diharapkan untuk merawat orang tua mereka sebagaimana orang tua mereka telah merawat mereka. Hal ini mencerminkan rasa saling bergantung (*amae*).

93

ASUMSI PENGHUBUNG : RUANG , BAHASA & WAKTU (LINGKING ASSUMPTIONS : SPACE, LANGUAGE, TIME)

- Asumsi yang berkenaan dengan ruang, bahasa, dan waktu berhubungan dengan isu mengenai adaptasi eksternal maupun integrasi internal.
- Sebagai contoh, ketika bahasa mencerminkan dan menciptakan hubungan dengan alam (seperti bagaimana seorang pemain ski mendefinisikan salju, atau bagaimana seorang pelaut mendefinisikan laut) alam juga menjadi alat bagi manusia untuk menjalin hubungan, dan menjadi media untuk menyampaikan sesuatu. Asumsi yang berkenaan dengan ruang dapat mengacu pada bagaimana suatu kelompok mengelola hubungannya dengan alam melalui pemanfaatan ruang fisik, sebagaimana terlihat dalam arsitektur dan desain interior, maupun penggunaan *personal space* dalam menjalin hubungan dengan orang lain dan seberapa besar jarak fisik dan emosional seharusnya ada antara orang yang satu dengan yang lain. Pandangan mengenai waktu dan bagaimana mengelolanya sebagian besar ditentukan oleh derajat keyakinan seseorang akan kemampuannya mengendalikan alam, dan kemudian menentukan tingkat kepentingan terhadap tugas versus hubungan.

94

ASUMSI PENGHUBUNG cont.....

- Ruang

- Asumsi mengenai ruang dapat diekspresikan dalam berbagai cara, baik fisik maupun personal, dan pada berbagai level yang berbeda, dari yang dapat diamati hingga yang harus ditafsirkan/abstrak.
- Aplikasinya dapat dilihat pada:
 - Kombinasi ruang dalam dan luar dalam arsitektur Jepang mencerminkan keharmonisan antara orang dan lingkungan mereka.
 - Orang Jepang tidak suka menyentuh atau disentuh dan lebih suka membungkuk dari pada berjabat tangan.
 - Orang Amerika cenderung suka berbagai informasi pribadi dan bertanya tentang kehidupan pribadi orang lain. Orang Eropa, di sisi lain, cenderung lebih tertutup.

95

ASUMSI PENGHUBUNG cont.....

- Bahasa

- Penggunaan bahasa dapat mencerminkan hal-hal yang terlihat namun memiliki pengaruh atas cara pandang kita terhadap dunia. Melalui bahasa, kita dapat menformulasikan pemikiran dan pengalaman yang telah kita alami. Sebagai contoh, orang Eskimo memiliki banyak kosa kata untuk mengungkapkan 'salju', dan sebuah etnis di Afrika memiliki banyak istilah untuk mengungkapkan 'warna hijau'.
- Pada **low-context cultures**, komunikasi diharapkan jelas dan langsung, atau eksplisit. Anda diharapkan untuk *to-the-point*, tidak menyembunyikan maksud tertentu. Setiap orang seharusnya mampu memahami pesan dan akses yang sama terhadap informasi.
- Pada **high-context cultures**, komunikasi sangat tergantung pada orang dan situasi. Informasi dibagikan kepada banyak orang, dan orang tertentu memiliki akses pribadi dibandingkan dengan yang lain. Dengan demikian, kemampuan membaca isyarat non-verbal dan bahasa tubuh adalah sesuatu yang penting. Ambiguitas dan kesamaran diharapkan dan dinilai tinggi. Anda tidak seharusnya berbicara terlalu terus terang. Hal tersebut dapat menimbulkan rasa malu dan ketidaknyamanan.

96

ASUMSI PENGHUBUNG cont.....

- Waktu

Asumsi mengenai waktu juga mempengaruhi hubungan seseorang dengan lingkungan dan orang lain. Aplikasinya dapat dilihat pada:

- Pada budaya Anglo-Saxon dan Eropa Utara, dimana waktu dipandang terbatas; waktu, sebagaimana uang, dianggap sebagai sumber daya yang terbatas yang harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Waktu dipandang sebagai sesuatu yang *monochronic*, yaitu terstruktur dalam cara yang berurutan dan linier. Seorang manajer yang monokronik, sangat peduli (bahkan terobsesi) untuk memulai rapat tepat waktu, dan untuk menggunakan waktu secara produktif.
- Pada budaya Eropa Latin dan Timur Tengah, waktu dirasakan tidak terbatas dan simultan, atau *polychronic*. Manajer dari negara-negara tersebut percaya bahwa waktu akan bertambah untuk mengakomodasi berbagai aktivitas, dan bahwa beberapa aktivitas dapat dilakukan secara bersamaan. Oleh karenanya, seorang manajer Latin dapat terlambat pada pertemuan bisnis karena merasa tidak pantas untuk melewati teman atau kolega yang ditemui dalam perjalanan tanpa berhenti untuk mengobrol sejenak.

97

BUDAYA ORGANISASI



98

BUDAYA ORGANISASI (CORPORATE CULTURE)

DEFINISI

Ada berbagai definisi tentang budaya organisasi, antara lain :

1. **Organizational Culture** is the system of shared beliefs and values that guides behavior in organizations (Schermerhorn 2008 : 89)
2. **Organizational Culture** is the shared values, principles, traditions, and way of doing things that influence the way organizational members act (Robbins & Coulter, 2007 : 90)

99

DEFINISI (lanjutan.....)

3. **Organizational Culture** is something that is shared by all or almost all members of a social group.
4. **Organizational Culture** is the shared patterns of thought, belief, feelings and values that result from shared experience and common learning
5. **Organizational Culture** is the social glue that holds the organization together

100

THE AIMS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

1. Shared values that determines how employees act
2. It's like the organization's personality
3. Something that shapes behavior of individuals within organization
4. The unique and prevailing pattern of behaviors, priorities, perspectives, values and interrelationships that have been nurtured overtime

101

WHAT DOES ORGANIZATION CULTURE DO?

1. Defines organization boundaries
2. Makes the organization distinctive
3. Conveys a sense of identity and solidarity
4. Generate commitment to something larger than individual self-interest
5. Enhances stability and group members' ability to adapt and survive
6. Reduces uncertainty about what to do and how to do it (and thus, reduces anxiety)

102

TYPES OF CULTURE

- 1. DOMINANT CULTURE** - expresses the core values that are shared by a majority of the organization's members
- 2. SUBCULTURES** – mini cultures within an organization, typically defined by department designations and geographical separation
- 3. CORE VALUES** – the primary or dominant values that are accepted throughout the organization

103

CORE VALUES

- The enduring beliefs and expectations held to be important by the organization members
- General beliefs that either define what is right or wrong or specify general preferences



- 1. TERMINAL VALUES**
- 2. INSTRUMENTAL VALUES**

104

THE VALUES

TERMINAL VALUES

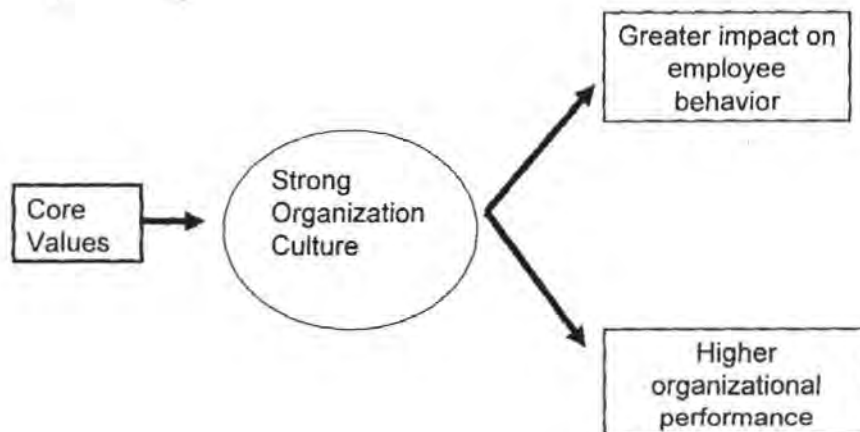
Refers to desirable organization's end states of existence; the goals that an organization would like to achieve during its lifetime.

INSTRUMENTAL VALUES

Refers to preferable modes of behaviors or means of achieving organization's terminal values

105

CORE VALUES AND OC



106

DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

1. **ATTENTION TO DETAIL** -Degree to which employees are expected to exhibit precision, analysis and attention to detail
2. **OUTCOMES ORIENTATION** - Degree to which managers focus on results or outcomes rather than on how these outcomes are achieved
3. **PEOPLE ORIENTATION** - Degree to which managements decision take into account that effects on people in the organization
4. **TEAM ORIENTATION** - Degree to which work in organized around teams rather than individuals

107

DIMENSIONS (cont'....)

5. **AGGRESSIVENESS** – Degree to which employees are aggressive and competitive rather than cooperative
6. **STABILITY** - Degree to which organizational decisions and actions emphasize maintaining the status quo
7. **INNOVATION AND RISK TAKING** - Degree to which employees are encouraged to be innovative and to take risks

108

STRONG VS WEAK CULTURES

- **STRONG CULTURES** ; organizational cultures in which the key values are intensely held and widely shared
- The more employees accept the organization's key values and the greater their commitment to those values, the stronger the cultures is.

109

STRONG VS WEAK CULTURES

STRONG CULTURES

- Values widely shared
- Culture conveys consistent messages about what's important
- Most employees can tell stories about company history/heroes
- Employees strongly identify with culture
- Strong connection between shared values & behaviors

WEAK CULTURES

- Values limited to a few people-usually top management
- Culture sends contradictory message about what's important
- Employees have little knowledge of company history or heroes
- Employees have little identification with culture
- Little connection between shared values & behaviors

110

THE SOURCE OF CULTURE

- FOUNDERS
- HISTORICAL EVENTS
- INDUSTRY
- NATIONAL CULTURE
- MANAGER LEADERSHIP
- COMMITMENT

111

HOW EMPLOYEES LEARN CULTURE

- STORIES
- RITUALS
- MATERIALS SYMBOLS (how employees dress, the types of automobiles provided to top executives, the elegance of furnishings, etc)
- LANGUAGE (death march – the countdown to shipping a new product)

112

HOW CULTURE AFFECTS MANAGERS

1. PLANNING

- the degree of risk that plans should contain
- whether plans should be developed by individuals or teams
- the degree of environmental scanning in which management will engage

2. ORGANIZING

- how much autonomy should be designed into employee's jobs
- whether tasks should be done by individuals or in teams
- the degree to which department managers interact with each other

113

HOW CULTURE (cont'....)

3. LEADING

- the degree to which managers are concerned with increasing employee job satisfaction
- what leadership styles are appropriate
- Whether all disagreements-even constructive ones-should be eliminated

4. CONTROLLING

- Whether to impose external control or to allow employees to control their own actions
- what criteria should be emphasized in employee performance evaluations
- What repercussions will occur from exceeding one's budget

114

CURRENT ORGANIZATIONAL CULTURE ISSUES FACING MANAGERS

- CREATING AN ETHICAL CULTURE
- CREATING AN INNOVATIVE CULTURE
- CREATING A CUSTOMER-RESPONSIVE CULTURE
- SPIRITUALITY AND ORGANIZATIONAL CULTURE

115

THE LEADERSHIP ROLE IN CULTURE BUILDING, EMBEDDING AND ENVOLVING



116

MANAJER LINTAS BUDAYA

- Secara tradisional, *international manager* dikenal dengan sebutan *expatriate manager*. Namun, ketika perusahaan mulai mengembangkan berbagai strategi lintas-batas (*cross-border strategies*), maka kebutuhan akan para manajer yang dapat melintasi berbagai batas negara pun semakin meningkat.
- Hal tersebut memicu adanya kebutuhan akan manajer jenis baru yang berciri kosmopolitan, multilingual, dan multifaset, yang mampu beroperasi melintasi batas-batas nasional.

117

MANAJER LINTAS BUDAYA (cont...)

- Perubahan pada sekitar dekade terakhir ini telah membuat bisnis tidak sekedar menjadi lebih internasional, namun juga menjadi lebih saling tergantung (*interdependent*). Ekspansi global meningkat melalui berbagai aliansi dan *joint venture, merger* dan akuisisi lintas-batas. Berbagai perusahaan mengharapkan para karyawannya untuk beroperasi secara lintas batas, baik dalam periode waktu yang pendek maupun sebagai bagian dari tim yang multidisiplin dan multikultural.

118

MANAJER LINTAS BUDAYA (cont...)

- Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi turut menunjang hubungan lintas budaya. Meluasnya penggunaan fax, e-mail, dan telekonferensi membuat kontak fisik menjadi minim, bahkan para karyawan dapat berkomunikasi dengan karyawan lain di berbagai negara tanpa perlu bertemu secara fisik.

119

BAGAIMANA PEMIMPIN MULAI MENCIPTAKAN BUDAYA?

Budaya Terbentuk dari 3 Sumber :

1. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi dari pendiri organisasi;
2. Pengalaman pembelajaran dari anggota organisasi; dan
3. Keyakinan, nilai-nilai dan asumsi-asumsi baru yang dibawa oleh para anggota dan pemimpin baru

WHY?

Organisasi tidak dibentuk secara spontan , tetapi sengaja dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu dan diciptakan karena satu atau lebih individual yakin bila sesuatu dapat dicapai bila bekerja bersama daripada bertindak sendiri-sendiri.

120

PROSES PEMBENTUKAN BUDAYA (*THE PROCESS OF CULTURE FORMATION*)

One or more people (founders) have an idea for a new enterprise.



The founder brings in one or more other people and creates a core group that shares a common goal and vision with the founder



The founding group begins to act in concert to create an organization by raising funds, obtaining patents, incorporating, locating work space, and so on.



Others are brought into the organization, and a common history begins to be built.

121

Permulaan Terbentuknya Budaya dan Pengaruh Pendiri / Founder Sebagai Pemimpin

- Pendiri biasanya memiliki pengaruh yang sangat dominan terhadap bagaimana awal mula terbentuknya kelompok dan bagaimana memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.
- Karena pendiri yang memiliki ide awal pendirian suatu organisasi, maka umumnya mereka memiliki gaya tersendiri yang didasarkan atas *personality* dan latar belakang budaya yang dimilikinya.
- Pendiri umumnya tidak hanya memiliki dominasi dan tingkat kepercayaan diri yang tinggi, tetapi umumnya juga memiliki asumsi yang kuat tentang *the nature of the world*, peran yang dimainkan organisasi serta hakekat manusia dan hubungan dengan sesama serta bagaimana mengelola ruang dan waktu .
- Contoh : Toyota, H.M Sampurna, Apple

122

KOMPETENSI MANAJER LINTAS BUDAYA

Untuk menjadi manajer lintas budaya dibutuhkan kompetensi tertentu.

Mengapa perlu kompetensi khusus untuk manajer lintas budaya?

Karena manajer lintas budaya (*expatriat*) rentan terhadap berbagai kejutan budaya (*culture-shocked*) Berbagai

Adapun Kompetensi yang dibutuhkan oleh Manajer Lintas Budaya untuk mengelola perbedaan budaya di negara lain , antara lain :

- Keterampilan interpersonal (menjalin hubungan)
- Kemampuan berbahasa
- Motivasi untuk hidup di negara lain (keingintahuan budaya)
- Toleransi terhadap ketidakpastian dan ambiguitas
- Fleksibilitas
- Kesabaran dan respek
- Empati budaya
- *Sense of self* yang kuat (kekuatan ego)
- Rasa humor

123

Berbagai Kompetensi Tambahan untuk Mengelola Perbedaan di Negara Sendiri

- Mampu memahami kesalingtergantungan bisnis
- Mampu merespon banyak budaya secara simultan
- Mampu Mengenali pengaruh budaya di negara sendiri (*at home*)
- Mau berbagai kekuasaan
- Mampu menunjukkan kompleksitas kognitif
- Mau dan mampu mengadopsi suatu pendekatan "*cultural-general*"
- Mau belajar (*learn*) dan melupakan (*unlearn*) secara cepat

124

BAGAIMANA PARA PEMIMPIN MENANAMKAN DAN MENERUSKAN BUDAYA ?

- Pada waktu organisasi berada pada kondisi stabil karena keberhasilan yang diraihinya, maka asumsi-asumsi pemimpin telah di *share*-kan di ditanamkan kepada para anggota organisasi dan perlu dilakukan proses sosialisasi terhadap anggota-anggota baru sehingga mereka dapat menerima dan menerapkan budaya yang telah ada.
- Dari sudut pandang anggota-anggota baru, hal tersebut merupakan suatu proses dari pemimpin dan pendahulu-pendahulu yang ada dalam kelompok untuk mengajarkan kepada anggota baru bagaimana mereka bergaul dengan kelompok dan diterima sebagai anggota kelompok.
- Untuk itu dibutuhkan karisma dari seorang pemimpin untuk menarik perhatian bawahannya dan untuk mengkomunikasikan asumsi-asumsi dan nilai-nilai dengan cara yang gamblang dan jelas.

125

BAGAIMANA PARA PEMIMPIN MENANAMKAN KEYAKINAN, NILAI-NILAI DAN ASUMSI-ASUMSI

1. *Primary Embedding Mechanisms*

- **What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis**
- **How leaders react to critical incidents and organizational crises**
- **How leaders allocate resources**
- **Deliberate role modeling, teaching, and coaching**
- **How leaders allocate rewards and status**
- **How leaders recruit, select, promote, and excommunicate**

126

A. What leaders pay attention to, measure, and control on a regular basis

One of the most powerful mechanisms that founders, leaders, managers, or even colleagues have available for communicating what they believe in or care about is what they systematically pay attention to.

If leaders are aware of this process, then being systematic in paying attention to certain things becomes a powerful way of communicating a message, especially if leaders are totally consistent in their own behavior.

On the other hand, if leaders are not aware of the power of this process or they are inconsistent in what they pay attention to, subordinates and colleagues will spend inordinate time and energy trying to decipher what a leader's behavior really reflects and will even project motives onto the leader where none may exist.

127

B. Leader Reactions to Critical Incidents and Organizational Crises

When an organization faces a crisis, the manner in which leaders and others deal with it creates new norms, values, and working procedures and reveals important underlying assumptions.

Crises are especially significant in culture creation and transmission because the heightened emotional involvement during such periods increases the intensity of learning.

Crises heighten anxiety, and the need to reduce anxiety is a powerful motivator of new learning. Great Leaders can transform crises into a giant lab for their subordinate to learn, experience and become more mature in business

128

C. How Leaders Allocate Resources

The creation of budgets in an organization is another process that reveals leader assumptions and beliefs. For example, a leader who is personally averse to being in debt will bias the budget-planning process by rejecting plans that lean too heavily on borrowing and favoring the retention of as much cash as possible.

Leader beliefs about the distinctive competence of their organization, acceptable levels of financial crisis, and the degree to which the organization must be financially self-sufficient strongly influence their choices of goals, the means to accomplish them, and the management processes to be used.

129

D. Deliberate role modeling, teaching, and coaching

- Pre-recorded Message for teaching and coaching.
- Informal Message for teaching and coaching

E. How leaders allocate rewards and status

Members of any organization learn from their own experience with promotions, from performance appraisals, and from discussions with the boss what the organization values and what the organization punishes.

Leaders can quickly get across their own priorities, values, and assumptions by consistently linking rewards and punishments to the behavior they are concerned with.

130

F. How leaders allocate rewards and status

Members of any organization learn from their own experience with promotions, from performance appraisals, and from discussions with the boss what the organization values and what the organization punishes.

Leaders can quickly get across their own priorities, values, and assumptions by consistently linking rewards and punishments to the behavior they are concerned with.

131

G. How Leaders Recruit, Select, Promote, and Excommunicate

One of the most subtle yet most potent ways in which leader assumptions get embedded and perpetuated is the process of selecting new members.

Basic assumptions are further reinforced through criteria of who does or does not get promoted, who is retired early, and who is, in effect, excommunicated by being actually fired or given a job that is clearly perceived to be less important, even if at a higher level (being "kicked upstairs").

132

2. Secondary Articulation and Reinforcement Mechanisms

- Disain dan struktur organisasi
- Sistem dan prosedur organisasi
- Tatacara dan upacara dari organisasi
- Disain fisik dari ruangan , disain bangunan dan tampilan depan bangunan
- Cerita-cerita tentang *events* dan *people* yang penting
- Pernyataan tentang filosofi organisasi , piagam-piagam yang diperoleh dan keyakinan-keyakinan secara formal

133

A. Organizational design and structure

Founders often have strong theories about how to organize for maximum effectiveness. Some assume that only they can ultimately determine what is correct; therefore they build a tight hierarchy and highly centralized controls.

Others assume that the strength of their organization is in their people; therefore they build a highly decentralized organization that pushes authority down as low as possible.

Some leaders are able to articulate why they have designed their organization the way they have; others appear to be rationalizing and are not really consciously aware of the assumptions they are making

134

B. Organizational Systems and Procedures

- **The most visible parts of life in any organization are the daily, weekly, monthly, quarterly, and annual cycles of routines, procedures, reports, forms, and other recurrent tasks that have to be performed.**
- **The systems and procedures thus serve a function quite similar to the formal structure in that they make life predictable and thereby reduce ambiguity and anxiety.**
- **Given that group members seek this kind of stability and anxiety reduction, founders and leaders have the opportunity to reinforce their assumptions by building systems and routines around them.**

135

C. Rites and Rituals of the Organization

Some students of culture would view the special organizational processes of rites and rituals as central to the deciphering as well as to the communicating of cultural assumptions (Deal and Kennedy, 1982, 1999; Trice and Beyer, 1984, 1985).

D. Design of Physical Space, Facades, and Buildings

- Physical design encompasses all the visible features of the organization that clients, customers, vendors, new employees, and visitors would encounter.
- The messages that can be inferred from the physical environment, as in the case of structure and procedures, potentially reinforce the leader's messages

136

E. Stories about important events and people

- **As a group develops and accumulates a history, some of this history becomes embodied in stories about events and leadership behavior**
- **Thus, the story—whether in the form of a parable, legend, or even myth—reinforces assumptions and teaches assumptions to newcomers.**

F. Formal statements of organizational philosophy, creeds, and charters

- **The final mechanism of articulation and reinforcement to be mentioned is the formal statement—the attempt by the founders or leaders to state explicitly what their values or assumptions are**

137

FORMAL STATEMENT OF ORGANIZATIONAL PHILOSOPHY, CREEDS AND CHARTERS (cont...)

- **These statements typically highlight only a small portion of the assumption set that operates in the group and, most likely, will highlight only those aspects of the leader's philosophy or ideology that lend themselves to public articulation.**

138

THE MULTICULTURAL TEAMS



139

THE MULTICULTURAL TEAMS

- Banyak organisasi saat ini yang menggunakan tim sebagai cara untuk mengelola lingkungan yang semakin kompleks dan dinamis.
- Tim dipandang sebagai solusi terhadap masalah adaptasi eksternal serta dipandang sebagai cara untuk meresponi kompleksitas dengan menggabungkan berbagai perspektif yang berbeda .

140

Multicultural Teams (cont.....)

- Agar dapat membentuk tim yang efektif, maka perlu kemampuan untuk menyelesaikan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal melalui pengembangan strategi pengelolaan tim.
- Pengelolaan tim akan menjadi sulit bila anggota tim memiliki asumsi budaya yang berbeda-beda tentang bagaimana tim seharusnya bekerja.

141

Mengapa Perlu Tim Lintas Budaya (*Why Multicultural?*)

- Dengan tim lintas budaya dapat membawa individu-individu dengan latar belakang budaya yang berbeda untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan .
- Dengan adanya globalisasi aktivitas bisnis maka tim kerja lebih bersifat lintas budaya (*cross cultural /multicultural/transnational team*)
- Dengan tim lintas budaya dapat menciptakan peluang yang lebih besar dalam hal kreativitas dan inovasi.
- Tim lintas budaya dapat memberikan peluang pengembangan bagi para anggotanya untuk lebih memahami isu-isu global secara lebih baik dan untuk peningkatan efektifitas kerja antar unit.

142

Why Multicultural ? (cont...)

- Tim lintas budaya juga memberikan peluang bagi para manajer dan organisasi untuk belajar bekerja sama secara efektif dengan berbagai *stakeholder* yang memiliki budaya yang berbeda.
- Tim lintas budaya dibutuhkan untuk alasan-alasan strategik seperti integrasi organisasi, pembelajaran organisasi dan pengembangan manajerial
- Tim lintas budaya sangat diperlukan pada situasi dimana pengambilan keputusan berada dalam situasi ketidakpastian dan ambiguitas yang tinggi, sehingga dengan perbedaan budaya dapat memberikan perspektif yang berbeda.

143

Perbedaan Antar Anggota Tim (*Differences among team members*)

Adapun perbedaan-perbedaan yang dapat muncul dalam tim lintas budaya antara lain :

- Sikap / *Attitudes*
- Nilai-nilai / *Values*
- Perilaku / *Behavior*
- Pengalaman / *Experiences*
- Latar belakang / *Background*
- Harapan / *Expectations*
- Bahasa / *Language*

144

Jenis-Jenis Tim Lintas Budaya (Types of Transnational Teams)

- **Business development/product launch** ; anggota tim dari berbagai negara bertanggung jawab atas pengembangan atau *launching* suatu produk. Biasanya anggota tim terdiri dari tenaga penjual multinasional
- **Regional headquarters** ; berbagai negara terutama yang berasal dari 1 region (seperti Asia Pasific, Eropa, dll) bertanggungjawab untuk mengkoordinasi strategi.
- **Functional** ; anggota tim dari berbagai negara bekerja dalam satu area fungsional tertentu seperti marketing, R & D dan sebagainya)

145

Types of Transnational Teams (cont...)

- **International joint venture** ; dua / lebih negara bekerja sama dengan proporsi yang sama
- **Corporate headquarters** ; Tim di level *corporate* memiliki anggota dari berbagai negara .

146

Konsekuensi Penggunaan Tim Lintas Budaya (*Risks of Multicultural Teams*)

- Dengan adanya perbedaan dapat menciptakan konflik *interpersonal* dan masalah komunikasi .
- Sangat potensi untuk menimbulkan rasa frustrasi dan ketidakpuasan, yang akhirnya dapat mempertinggi tingkat turnover karyawan (*higher turnover*).
- Riset menunjukkan bahwa tim lintas budaya cenderung memiliki 2 performa yang ekstrim yaitu lebih baik (*much better*) atau lebih buruk (*much worse*)

147

Strategi Mengelola Tim Lintas Budaya (*Strategies for Managing Multicultural Teams*)

A. STRATEGI TUGAS (*TASK STRATEGIES*)

Merupakan strategi yang terkait dengan ekspektasi tentang tujuan dari tim.

Adapun yang tercakup dalam strategi tugas adalah sebagai berikut :

148

1. Creating a Sense of Purpose

Creating a Sense of Purpose

- What is the team's mission? How explicit should this be?
- What are the goals and objectives?
- To what extent can they be measured?
- Who should be a member?
- What are the team priorities? (Schedule? Budget? Quality?)

Culture Determinants:

- Task vs Relationship
- Being vs Doing
- Hierarchy
- Individual vs Collective
- High vs Low Context
- Monochronic vs Polychronic

149

2. Menyusun Tugas (Structuring the Task)

Structuring the Task

- To what extent should agenda be structured?
- How should time be managed? How important are deadlines? What happens if deadlines are not met?
- How will work be divided then integrated?
- What can be done together? Apart?

Culture Determinants:

- Uncertainty Avoidance
- Monochronic vs Polychronic
- High vs Low Context

150

3. Menetapkan Peran dan Tanggungjawab (Assigning roles and responsibilities)

Assigning Roles and Responsibilities

- Who does what? Who is responsible for what?
- Based on what criteria should a leader be assigned?
- What is the role of leader? Taking decisions? Facilitating decisions? Obtaining resources?
- How about meetings?

Culture Determinants:

- Individual vs Collective
- Power and Status
- Uncertainty and Control
- Task vs Relationship

151

4. Pengambilan Keputusan (Reaching Decisions)

Reaching Decisions

- How should decisions be made? By vote? Consensus? Compromise?
- Who is expected to make decisions? Leader or teams?

Culture Determinants:

- Individual vs Collective
- High vs Low Context
- Hierarchy

152

B. STRATEGI PROSES (*PROCESS STRATEGIES*)

Merupakan strategi yang terkait dengan ekspektasi tentang bagaimana tim seharusnya bekerja. Adapun yang tercakup dalam strategi proses adalah sebagai berikut :

153

1. Membangun Tim (*Team Building*)

Team Building

- How is trust developed?
- How much time for social activities?

Culture Determinants:

- Task vs Relationship
- Monochronic vs Polychronic
- High vs Low Context

154

2. Memilih Cara Berkomunikasi (*Choosing How to Communicate*)

Choosing How to Communicate

- What is the working language?
- How to address imbalance in levels of fluency?
- What type of communication technology can be used?
- What is an effective presentation?

Culture Determinants:

- Power
- Individual vs Collective
- High vs Low Context
- Monochronic vs Polychronic

155

3. Menciptakan Partisipasi (*Eliciting Participation*)

Eliciting Participation

- How can we ensure participation of all members?
- To what extent are some members given more credibility than others?

Culture Determinants:

- Power
- Individual vs Collective

156

4. Menyelesaikan Konflik (*Resolving Conflicts*)

Resolving Conflicts

- How is conflict managed? Avoided? Confronted?
- To what extent do we compromise, accommodate, collaborate?
- How is negotiation seen?

Culture Determinants:

- Individual vs Collective
- Power
- Task vs Relationship

157

5. Mengevaluasi Kinerja (*Evaluating Performance*)

Evaluating Performance

- How and when to evaluate performance?
- Is evaluation a two way process?
- How direct can feedback be?

Culture Determinants:

- Individual vs Collective
- High vs Low Context
- Power

158

ORGANISASI GLOBAL (*Global Organization*)



159

PENDAHULUAN

- Dalam mengelola organisasi global yang memiliki perbedaan budaya , sering kali timbul pertanyaan, apa strategi yang terbaik yang dapat digunakan ? Atau apa yang harus dilakukan untuk menjadi perusahaan global yang sebenarnya?

160

HUBUNGAN ANTARA *HEADQUATERS* & *SUBSIDIARIES* yang diklasifikasikan oleh Heenan and Perlmutter:

- Untuk mengelola hubungan antara kantor pusat (KP) dengan kantor cabang (KC) dibutuhkan pengenalan akan sifat hubungan yang terjalin di antara keduanya.
- Untuk mewujudkan *global integration* dan *local responsiveness*, berbagai strategi dapat digunakan untuk mempengaruhi bagaimana perusahaan mengelola berbagai tuntutan dan tantangan, meskipun seringkali strategi yang digunakan saling bertentangan.

161

Relationship between headquarters and subsidiaries have been classified by Heenan and Perlmutter: (cont....)

- **Ethnocentric**
 - Semua kebijakan dan prosedur ditetapkan dari KP (KP memutuskan 'apa' dan 'bagaimana')
- **Polycentric**
 - Bagaimana kebijakan dan prosedur diimplementasikan ditentukan secara lokal (KP memutuskan 'apa', KC memutuskan 'bagaimana')
- **Regiocentric**
 - KP regional berperan sebagai *buffer* (penghubung) yang melakukan negosiasi antara KP di negara asal (*home country*) dengan cabang-cabang di berbagai negara tuan rumah (*host country*) pada wilayah (*region*) tertentu, seperti Asia Tenggara, Amerika Latin, atau Eropa Timur.
- **Geocentric**
 - Berbagai kebijakan dan prosedur ('apa' dan 'bagaimana') dikembangkan berdasarkan masukan dari KP dan KC, sebagaimana pula antar KC.

162

Berbagai Aplikasi dari Hubungan Antara *Headquarters* Dengan *Subsidiaries*

- Pendekatan hubungan antara KP dan KC cenderung berevolusi dari waktu ke waktu ketika berbagai perusahaan multinasional mengembangkan aktivitasnya ke luar negeri.
- Banyak perusahaan mulai dengan pendekatan etnosentris, dan beralih ke polisentris ketika disadari bahwa berbagai standar produk, pasar, atau aturan secara lokal sangat berbeda.
- Pendekatan regiosentris muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan untuk merasionalisasikan atau mengkoordinasikan secara lebih baik berbagai aktivitas bisnis di antara negara-negara pada wilayah (*region*) tertentu.
- Banyak perusahaan dewasa ini bergerak ke pendekatan geosentris, misalnya dengan membentuk divisi produk atau unit bisnis yang mendunia (*worldwide*), dalam upaya untuk menjadi organisasi global.

163

Three Basic Organizational Strategies for Managing Cultural Differences

Ada tiga strategi organisasional dasar untuk mengelola perbedaan budaya:

- Mengabaikan (*ignore*)
- Meminimalkan (*minimize*)
- Memanfaatkan (*Utilize*)

164

Berbagai Aplikasi dari Hubungan Antara *Headquarters* Dengan *Subsidiaries*

- Pendekatan hubungan antara KP dan KC cenderung berevolusi dari waktu ke waktu ketika berbagai perusahaan multinasional mengembangkan aktivitasnya ke luar negeri.
- Banyak perusahaan mulai dengan pendekatan etnosentris, dan beralih ke polisentris ketika disadari bahwa berbagai standar produk, pasar, atau aturan secara lokal sangat berbeda.
- Pendekatan regiosentris muncul sebagai tanggapan atas kebutuhan untuk merasionalisasikan atau mengkoordinasikan secara lebih baik berbagai aktivitas bisnis di antara negara-negara pada wilayah (*region*) tertentu.
- Banyak perusahaan dewasa ini bergerak ke pendekatan geosentris, misalnya dengan membentuk divisi produk atau unit bisnis yang mendunia (*worldwide*), dalam upaya untuk menjadi organisasi global.

163

Three Basic Organizational Strategies for Managing Cultural Differences

Ada tiga strategi organisasional dasar untuk mengelola perbedaan budaya:

- Mengabaikan (*ignore*)
- Meminimalkan (*minimize*)
- Memanfaatkan (*Utilize*)

164

	Ignore	Minimize	Utilize
	Mengabaikan	Meminimalkan	Memfaatkan
Asumsi: Budaya adalah...	Tidak relevan	Masalah/ancaman	-Peluang -Sumber keunggulan kompetitif
Hubungan Kantor Pusat dengan Cabang/Anak Perusahaan	Desentralis	Desentralis/regiosentris	Geosentris
Manfaat yang diharapkan	-Standardisasi -Global integration	-Lokalisasi -Ketanggapan	Inovasi dan pembelajaran
Kriteria kinerja	Efisiensi	Adaptabilitas	Sinergi
Komunikasi	Top down	-Top down -Pelaporan bottom up	Semua saluran
Tantangan utama	Memperoleh penerimaan	Mencapai koherensi (kekompakan)	Manfaatkan perbedaan
Kekhawatiran utama	-Infleksibilitas -Kehilangan peluang	-Fragmentasi -Duplikasi pekerjaan dan kehilangan pengetahuan	-Kebingungan -Ketidaksihingan profesional

165

1. MENGABAIKAN PERBEDAAN BUDAYA (*Ignoring Cultural Differences*)

- ***Business is business and they assume convergence***
Ketika perusahaan memilih untuk mengabaikan berbagai perbedaan budaya, maka asumsi yang dipakai yaitu bisnis adalah bisnis, dan bahwa para manajer, insinyur, atau bankir adalah sama saja di seluruh dunia. Mereka mengasumsikan konvergensi dalam praktik manajemen sebagai hasil dari perkembangan ekonomi dan teknologi, peningkatan minat universal akan modernisasi, dan penyebaran profesionalisme melalui pendidikan manajemen dan konsultasi manajemen.
- ***For these companies, policies and practices developed in the home country are considered to be readily transferable***
Bagi perusahaan yang mengabaikan perbedaan budaya, berbagai kebijakan dan praktik di negara asal (*home country*) dianggap siap untuk ditransfer, dan cabang/anak perusahaan di negara tuan rumah (*host country*) diharapkan untuk mengaplikasikannya secara tepat. Argumentasinya adalah untuk menjaga kualitas produk, untuk menjamin standar pelayanan pelanggan dan teknologi, serta memastikan bahwa budaya perusahaan telah dihayati oleh seluruh karyawan.

166

MENGABAIKAN PERBEDAAN BUDAYA (cont...)

- ***Standardized products are also sacrosanct.***

Standar produk dianggap sebagai sesuatu yang sakral dan harus dipatuhi. Misalnya standar waktu yang digunakan oleh MC Donalds

- Keunggulan bersaing sering diterima sebagai suatu cara standar operasi global. Aplikasinya dapat dilihat pada perusahaan-perusahaan seperti IBM yang melarang minum alkohol pada hari kerja, dan diterapkan pula secara ketat di Jerman dan Perancis, di mana budaya minum anggur (*wine*) dan bir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari acara makan. MacDonaldis mempersyaratkan kentang untuk *french fries* harus memenuhi standar rasa dan ukuran tertentu. Di Rusia, di mana kentang lokal dinilai terlalu kecil, kentang terpaksa didatangkan dari Amerika.

167

MENGABAIKAN PERBEDAAN BUDAYA (cont...)

- Melindungi *brand image* dan memenuhi harapan dan permintaan konsumen merupakan pula alasan untuk mengabaikan perbedaan budaya.
- Kegagalan mempertimbangkan konsekuensi-konsekuensi potensial dari perbedaan budaya pada saat mengimplementasikan kebijakan dan prosedur di luar negeri dapat menimbulkan biaya yang mahal .

168

2. MEMINIMALKAN PERBEDAAN BUDAYA (*Minimizing Cultural Differences*)

- Strategi meminimalkan budaya digunakan apabila budaya dipandang sebagai sumber masalah atau ancaman terhadap efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan..
- Mencoba meminimalkan perbedaan budaya bisa berarti mencari cara untuk menghomogenkan budaya, menciptakan kesamaan, atau mengisolasi budaya, menciptakan pemisahan, dalam rangka meredam konflik potensial.
- Hubungan yang terjalin antara KP dengan KC bersifat hubungan ibu – anak

169

Konflik yang dapat terjadi dalam penggunaan strategi ini antara lain :

- Budaya perusahaan induk masih mendominasi sehingga para manajer lokal merasa menjadi kaum minoritas di negaranya sendiri.
- Terlalu banyak otonomi lokal dapat mengganggu strategi global
- Munculnya duplikasi aktivitas
- Biaya mahal
- Membutuhkan integrasi dan rasionalisasi regional yang lebih besar.

170

Strategi Meminimalkan Perbedaan Budaya Dapat Dilakukan Melalui :

1. Menciptakan budaya perusahaan global- dengan peleburan budaya. (*Creating a Global Corporate – the melting pot*)

Pendekatan ini berusaha melihat perbedaan budaya nasional dan mencoba mengasimilasikan perbedaan tersebut dalam menjalankan budaya organisasi. Aplikasinya dapat dilihat pada perusahaan - perusahaan Jepang yang menggunakan orang Jepang sendiri sebagai kepala cabang. Para kepala cabang tersebut tetap diminta untuk berhubungan secara intensif dengan kantor pusat . Sementara itu, para karyawan lokal menjalani pelatihan intensif tidak hanya mengenai teknis pekerjaan, namun juga mengenai filosofi perusahaan, bahkan seringkali mereka dikirim ke Jepang untuk mengamati dan mengalami cara orang Jepang bekerja.

171

Strategi Meminimalkan Perbedaan Budaya Dapat Dilakukan Melalui : (cont....)

2. Menciptakan pemisahan budaya (*cultural segregation*)

Dilakukan untuk menghindari konflik. Pendekatan ini mencerminkan pendekatan polisentris pada hubungan kantor pusat dengan cabang/anak perusahaan. Di sini perusahaan induk menentukan apa yang harus dilakukan, dan anak perusahaan lokal bebas untuk menentukan bagaimana menjalankannya. Aplikasinya dapat dimana sejak tahun 1899 telah melakukan ekspansi ke luar negeri untuk produk lampu. Anak perusahaan Philips di berbagai negara mengalami perkembangan yang pesat karena kemampuan mereka menumbuhkan *local responsiveness* untuk menyesuaikan diri dengan berbagai standar teknis dan tuntutan pasar yang berbeda di tiap-tiap negara.

172

Strategi Meminimalkan Perbedaan Budaya Dapat Dilakukan Melalui : (cont....)

3. Menciptakan penghubung (*creating a Buffer*)

- Dalam rangka menyeimbangkan kebutuhan akan integrasi global namun pada saat yang sama tetap peka terhadap kondisi lokal, banyak perusahaan multinasional menciptakan kantor pusat regional (pendekatan regiosentris) yang berfungsi membantu memperbaiki koordinasi antara berbagai organisasi nasional dan mencari berbagai sinergi potensial yang muncul.
- Kantor pusat regional membantu rekonsiliasi *local responsiveness* dengan integrasi global melalui suatu penghubung (*buffer*) antara kondisi lokal dengan strategi global yang berasal dari kantor pusat. Ide tersebut dapat menyediakan suatu "penghubung" budaya antara unit-unit nasional dengan budaya kantor pusat. Contohnya fungsi-fungsi seperti pemasaran dan MSDM, yang sering dianggap sensitif dan penting, dapat didelegasikan pada level regional, sementara keuangan dan R&D dapat tetap disentralisasikan pada kantor pusat. Contoh pada coca cola

173

3. STRATEGI MEMANFAATKAN PERBEDAAN (*Utilizing Differences*)

- Banyak perusahaan multinasional mencoba meningkatkan integrasi antara perusahaan nasional melalui pengembangan lini produk atau area bisnis secara global.
- Untuk mendapatkan keunggulan melalui pemanfaatan perbedaan budaya, para manager dari berbagai negara yang berbeda perlu dibekali dengan berbagai *skills* untuk mengatasi perbedaan yang ada dan memanfaatkannya, misalnya ketrampilan bahasa, pengetahuan tentang infrastruktur, informasi, sistem akuntansi dan lain sebagainya.

174

STRATEGI MEMANFAATKAN PERBEDAAN (cont...)

Menciptakan Nilai Tambah (*creating added value*)

Meskipun keunggulan bersaing internasional sangat tergantung pada kondisi nasional namun dewasa ini semakin terbukti bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan menciptakan aset secara lintas batas, seperti *human capital* atau R&D. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat mencari hingga ke luar batas-batas nasional untuk mengembangkan kapasitas mereka secara penuh, artinya perusahaan dapat menempatkan produksinya, kegiatan fungsionalnya dan unit bisnis dari kantor pusatnya pada negara-negara yang memiliki sumberdaya terbaik.

175

STRATEGI MEMANFAATKAN PERBEDAAN (cont...)

Contohnya : Otis Elevator menggunakan enam pusat riset di lima negara (AS, Jepang, Jerman, Perancis, dan Spanyol) untuk mengembangkan produk elevatornya dengan biaya serendah mungkin (menghemat biaya desain lebih dari \$10 juta). Masing-masing pusat riset memberi kontribusi berdasarkan kompetensi spesifiknya, tim AS menangani integrasi sistem, tim Jepang merancang motor khusus, tim Jerman menangani elektronik, tim Perancis menyempurnakan sistem pintu, dan tim Spanyol menangani komponen-komponen roda gigi. Shiseido merelokasi R & D nya ke Perancis karena melihat pasar di sana sangat kompetitif dan banyak tenaga ahli di bidang kosmetik .

176

KEUNTUNGAN DARI PENGGUNAAN STRATEGI PEMANFAATAN PERBEDAAN BUDAYA

- Dapat menciptakan keunggulan bersaing terutama bila perusahaan dapat melakukan kompromi untuk menemukan solusi terbaik atau menemukan solusi – solusi yang kreatif untuk mengatasi perbedaan.
- Dapat mendorong peningkatan profitabilitas dan persaingan karena adanya diversitas dalam ekspektasi, latarbelakang dan tahap/siklus hidup. The challenge for multinational company is to

177

KEUNTUNGAN KERAGAMAN BUDAYA

Keuntungan keragaman budaya dapat dilihat dari berbagai argumen antara lain :

- **Argumen pemasaran:** meningkatkan kemampuan untuk merespon preferensi budaya dari pasar lokal
- **Argumen akuisisi sumberdaya:** meningkatkan kemampuan untuk merekrut karyawan dengan latar belakang nasional yang berbeda, dan juga kaum elit di negara tuan rumah
- **Argumen biaya:** pengurangan biaya yang disebabkan keluarnya para manajer *non-home country*

178

KEUNTUNGAN KERAGAMAN BUDAYA

- **Argumen pemecahan-masalah:** memperbaiki pengambilan keputusan melalui perspektif yang lebih luas dan analisis kritikal yang lebih teliti
- **Argumen kreativitas:** meningkatkan kreativitas melalui keanekaragaman perspektif dan penekanan yang lebih sedikit pada keseragaman.
- **Argumen fleksibilitas sistem:** meningkatkan fleksibilitas organisasi dan respon terhadap tuntutan yang beragam dan perubahan lingkungan

179

Adapun Cara Untuk Memperoleh Keuntungan dari Perbedaan Budaya adalah sbb:

- **Start at top:** melibatkan *top management* dalam aktivitas seleksi dan promosi maupun aktivitas *mentoring* dari ekspatriat.
- **Create opportunities for learning:** Learning cross culture artinya belajar untuk terbuka untuk kesadaran diri sendiri dan mau menganalisis budaya . Untuk itu ciptakanlah peluang untuk pembelajaran misalnya melalui pelatihan, dll
- **Check the pulse:** survei tentang karyawan perlu dilakukan untuk memeriksa sikap dan persepsi tentang bagaimana perusahaan menangani diversitas . Untuk itu auditing HR systems dibutuhkan untuk memastikan aktivitas MSDM (rekrutmen, kompensasi, seleksi, penilaian kinerja , dll) berjalan sesuai tujuan.

180

Saran-saran untuk Mengelola Keanekaragaman Budaya

- Membangun hubungan tatap muka (*face-to-face relationship*)
- Menciptakan kelompok proyek internasional
- Mengembangkan pelatihan dan pengembangan manajemen internasional
- Membangun nilai-nilai bersama, sambil mendorong interpretasi lokal
- Mempromosikan nilai-nilai yang beranekaragam untuk mendorong fleksibilitas

181

CITIZENS OF THE WORLD : BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY





PENDAHULUAN

- Dalam mempelajari etika bisnis dan tanggung jawab sosial, ada beberapa pertanyaan yang perlu di jawab, antara lain :
- Apakah "etika bisnis" dan "tanggung jawab sosial" memiliki keterkaitan dengan budaya?
- Apakah pengertian "dilema etika" dan "tanggung jawab sosial" dapat di *share*-kan dalam konteks budaya yang berbeda?
- Apa yang sungguh-sungguh menjadi peran para manager dan perusahaan sebagai warga dunia?
- Apakah jalan terbaik yang harus diikuti dalam menjalankan bisnis internasional?

184

PENDAHULUAN (cont...)

- “Perilaku beretika” dan “tanggung jawab sosial” → menjadi keharusan dalam menjalankan bisnis berskala global.
- “Sikap” dan “perilaku beretika” di antara manajer dan perusahaan berbeda secara lintas budaya
- Para manajer perlu mengenal tradisi dan asumsi dari perbedaan budaya terhadap “bisnis” dan “profit” → yang juga nampak dalam teori pertumbuhan ekonomi dan teori perusahaan (*why firms exist*)
- Asumsi yang berbeda ini menjadi bahan perdebatan antara “etika” vs “profit” → apakah kedua hal tersebut selaras, atau bertolak belakang?

185

Business Ethics and Social Responsibility

DEFINISI

Business Ethics:

The principles and standards that define acceptable conduct in business

Social Responsibility:

A business's obligation to maximize its positive impact and minimize its negative impact on society

RECOGNIZING AN ETHICAL ISSUE

An ethical issue is an identifiable problem, situation, or opportunity that requires a person to choose from among several actions that may be evaluated as right or wrong, ethical or unethical.

Did You Know?

the most common types of observed misconduct are lying , withholding information and abusive/intimidating behavior

186

REASON FOR NOT REPORTING OBSERVED MISCONDUCT

1. Didn't believe corrective action would be taken
2. Feared retribution or retaliation from supervisor or management
3. Feared they wouldn't remain anonymous
4. Thought someone else would report the misconduct
5. Didn't know who to contact

187

Misconduct Observed in the Workplace

Type of Conduct Observed	Employees Observing it
Abusive or intimidating behavior toward employees	21%
Lying to employees, customers, vendors, or the public	19
Situations placing employee interests over organizational interests	18
Violations of safety regulations	16
Misreporting of actual time worked	16
Discrimination on the basis of race, color, gender, age, or similar categories	12
Stealing or theft	11
Sexual harassment	9

Source: "National Business Ethics Survey 2005." "Survey Documents State of Ethics in the Workplace," and "Misconduct" Ethics Resource Center (n.d.). www.ethics.org/nbes/2005/release.html (accessed April 11, 2006).

188

Ethical Issue Categories

- Conflict of interest
- Fairness and honesty
- Communications
- Business relationships



189

Conflict of Interest

- Occurs when a person must choose whether to advance their own personal interest or those of others



190

Fairness and Honesty

- The heart of business ethics
 - General values of decision makers



191

Communications

- False and misleading advertising and deceptive personal-selling tactics anger customers and may cause a business to fail.



192

Business Relationships

- **Business people must be ethical toward their customers, suppliers, and others in their workplace.**

193

Questions to Consider in Determining Whether an Action is Ethical

- **Are there any potential legal restrictions or violations that could result from the action?**
 - Question: If I do this will it break any laws?
- **Does your company have a specific code of ethics or a policy on the action?**
 - Question: If I do this will I go against the employee handbook?

194

Questions to Consider in Determining Whether an Action is Ethical

- Is this activity customary in your industry?
- Are there any industry trade groups that provide guidelines or codes of conduct that address this issue?
 - Question: If I do this will I violate any trade practices?

195

Questions to Consider in Determining Whether an Action is Ethical

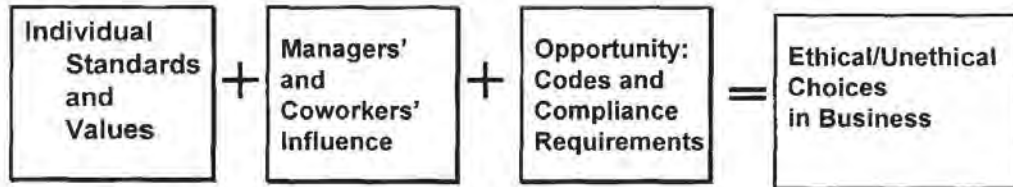
- Would this activity be accepted by your coworkers?
- Will your decision or action withstand open discussion with coworkers and managers and survive untarnished?
 - Question: Will my action cause peer acceptance or rejection, or any peer pressure?

Questions to Consider in Determining Whether an Action is Ethical

- How does this activity fit with your own beliefs and values?
 - Question: Will my action violate any of my personal ethics, religious beliefs, or social values?

196

Three Factors that Influence Business Ethics



197

CODES OF ETHICS / CONDUCT

- Formalized rules and standards that describe what a company expects of its employees
- A statement setting down corporate principles, ethics, rules of conduct, codes of practice or company philosophy concerning responsibility to employees, shareholders, consumers, the environment or any other aspects of society external to the company.
- Did you know?

Written ethics standards are more often found in larger companies than smaller ones

198

The content differences of codes of conduct/ethics

US FIRMS

Treating employees with "fairness and equity"

THE FRENCH & BRITISH

Stressed the importance of employees to the organization, reinforcing a sense of belonging and collective goals

GERMANY

The rights of codetermination & shared responsibility were emphasized, as were specific expectations that the company had of its employees reliability & loyalty.

EUROPEAN

Codes focused on employee attitude and behavior towards the company.

199

REASONS FOR DIFFERENCES

- David Vogel, Professor at Berkeley, believes that there are persistent fundamental national differences in terms of how business ethics is defined, debated and judged which are due to distinctive institutional, legal, social and cultural contexts.
- Some institutional factors need to be considered
 - a. ROLE OF GOVERNMENT*The government was considered primarily responsible for economic development & social welfare

200

b. REGULATION : THE LEGAL CONTEXT

Differences in legal context, the nature of regulation & the likelihood of enforcement also play an important role. For example Germany, strict in environmental laws make these issues more salient. In the US, between 1988 & 1990, financial penalties have increased by a factor of eight.

c. THE ROLE OF THE MEDIA

Public scrutiny of ethical behavior in companies has been made possible by the increased attention these issues by the media

- Journalists are increasingly becoming the "moral watchdogs" of corporate behavior.
- Media attention can also promote "good behavior"

201

d. THE ROLE OF STAKEHOLDERS

Company stakeholders – the local community, customers, employees as well as shareholders – play an increasingly important role in monitoring ethical behavior.

WHISTLE BLOWING

The act of an employee exposing the employer's wrongdoing to outsiders

- The media
- Government regulatory agencies

202

THE FACTS ON BUSINESS ETHICS TODAY

- **Of employees surveyed:**
 - 86% reported that their organizations have written standards of conduct
 - 69% reported that their organizations offer mandatory ethics training
 - 65% reported that their organizations have a place where they can seek ethics advice

THE NATURE OF SOCIAL RESPONSIBILITY

- **Four Dimensions:**
 - Economic – earn profits
 - Legal – comply with the law
 - Ethical → Not just “for profit” only
 - Voluntary & Philanthropic
 - Promote human welfare and goodwill

203

The Pyramid of Social Responsibility



BEST CORPORATE CITIZENS

- | | |
|---------------------------|---------------------------|
| 1. Green Mountain Coffee | 1. Intel |
| 2. Hewlett-Packard | 2. Johnson and Johnson |
| 3. Advanced Micro Devices | 3. NIKE |
| 4. Motorola | 4. General Mills |
| 5. Agilent Technologies | 5. Pitney Bowes |
| 6. Timberland | 6. Wells Fargo |
| 7. Salesforce.com | 7. Starbucks |
| 8. Cisco Systems | 8. Wainright Bank & Trust |
| 9. Dell | 9. St. Paul Travelers |
| 10. Texas Instruments | 10. Ecolab |

Source: Philip Johansson, "The Best 100 Corporate Citizens," Business Ethics, March/April 2006, p. 22.

205

ARGUMENTS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY

1. Business helped to create many of the social problems that exist today, so it should play a significant role in solving them
2. Businesses should be more responsible because they have the financial and technical resources to help solve social problems
3. As members of society, businesses should do their fair share to help others
4. Socially responsible decision making by businesses can prevent increased government regulation
5. Social responsibility is necessary to ensure economic survival
 - Businesses must take steps to help solve the social and environmental problems that exist today

Did you know?

In one year, Americans generated 230 tons of trash and recycled 23.5 of it

206

ARGUMENTS AGAINST SOCIAL RESPONSIBILITY

1. Managers are side tracked from the primary goal of business
 - Earning profits
2. Participation in social programs gives businesses greater power, perhaps at the expense of particular segments of society
3. Some people question whether business has the expertise needed to assess and make decisions about social problems
4. Many people believe that social problems are the responsibility of government agencies and officials

207

SOCIAL RESPONSIBILITY ISSUES

- Organizational relationships with owners and stockholders:
 - Profit and ROI
- Employee relations:
 - Providing a safe workplace, adequate pay, information about the company, listening to grievances, and treating employees fairly
- Consumer relations:
 - Respecting the rights of customers and providing them with safe and satisfying products
- Environmental issues:
 - Animal rights
 - Pollution
 - Global warming
- Community relations:
 - Responsibility to the general welfare of the community

208

RESPONSIBILITY of THE ETHICS OFFICER

- Provide advice about ethics to employees and management
- Distribute the company's code of ethics
- Create and maintain an anonymous, confidential service to answer questions about ethical issues
- Take action on ethics violations
- Review and modify the code of ethics as needed

Solve the Dilemma

1. What are some of the ethical issues involved in giving a customer an award for consumption behavior without notifying him/her first?
2. Do you see this as a potential violation of privacy? Explain.
3. How would you handle the situation if you were Barnard?