

## PERILAKU ORGANISASI DALAM KONTEKS GLOBAL

Sudah sama-sama kita ketahui bahwa dalam perdagangan internasional, dunia kita ini sudah menjadi sebuah "Desa Global" atau dunia yang tanpa batas-batas negara (*the borderless world*). Kecanggihan transportasi dan komunikasi seperti jet supersonic, telepon yang dipancarkan lewat satelit mempermudah negosiasi atau kunjungan ke partner bisnis di benua lain, yang tak mungkin bisa dilaksanakan beberapa dekade lalu. Dengan adanya desa global seperti itu, menetapkan perusahaan-perusahaan dari negara asal dengan produk-produknya menjadi lebih sulit. Umpamanya, Honda itu sebetulnya sebuah perusahaan Jepang, tetapi memproduksi Accord-nya di Ohio USA. Beberapa konglomerat Amerika seperti Exxon, Coca-cola, dan IBM lebih separuh pendapatannya diperoleh dari organisasi di luar Amerika. Sebaliknya, sebagian besar aset dan permodalan beberapa konglomerat Amerika seperti CBS Record, General Tire dan Pillsbury dimiliki oleh pihak asing (Robbins, 1993).

Sudah tiba saatnya, para manajer Indonesia, baik manajer perusahaan maupun manajer rumah sakit, mempelajari dan memahami perilaku para manajer dan kultur manajerial perusahaan-perusahaan multinasional negara-negara maju, baik yang telah beroperasi di Indonesia maupun yang akan mencari mitra kerja

sama di sini. Mereka harus mengerti kultur kita dan kita pun harus mengerti kultur mereka, sehingga saling pengertian dan kerjasama yang lebih baik.

## Perusahaan Multinasional

Perusahaan multinasional adalah perusahaan yang mempertahankan operasinya pada dua negara atau lebih secara simultan. Perdagangan internasional itu telah berabad-abad yang lalu dilakukan orang, tetapi bentuknya sebagai perusahaan multinasional masih relatif baru sebagai akibat yang wajar dari ekonomi global. Dalam operasinya di tingkat dunia, perusahaan-perusahaan multinasional ini harus mengembangkan strategi global, membuat peta dunia dengan karakteristik masing-masing bangsa untuk mencari keuntungan kompetitif. Berapa besarnya perusahaan-perusahaan multinasional ini tentunya bervariasi. Jika besarnya diukur dari total penjualannya lalu dibandingkan dengan produk nasional kotor suatu negara, maka bisa dibayangkan di sini bahwa penjualan total Exxon melebihi GNP (*Gross National Product*) dari Indonesia, Nigeria, Argentina dan Denmark.

Akan tetapi, harus diingat bahwa para manajer multinasional ini banyak sekali menghadapi tantangan, seperti sistem politik, hukum dan beacukai yang berbeda, yang bisa menjadi problem atau bahkan bisa pula menjadi kesempatan. Memang, akan lebih lebih sulit memanajementi operasi perusahaan yang ribuan kilometer jauhnya dan karyawan dengan berbagai bahasa. Tetapi, bagi para

manajer multinasional kesulitan-kesulitan tersebut justru meningkatkan motivasi untuk menciptakan berbagai kesempatan dalam mengembangkan operasi perusahaannya ke seluruh dunia.

### **Pengaturan Kerjasama Regional**

Batas-batas nasional sekarang juga sudah dikaburkan dengan adanya pengaturan kerja sama regional, di antaranya yang perlu disebutkan di sini adalah Masyarakat Ekonomi Eropa. Maquiladoras, Aliansi Amerika-Kanada, dan kerja sama baru negara-negara Eropa Timur. Masyarakat Ekonomi Eropa (MEE) terbentuk dengan motivasi untuk memperkuat posisi mereka dalam menghadapi ekspansi industri-industri Amerika Serikat dan Jepang. Sebelumnya, sewaktu masih terpisah dalam negara-negara, sering terjadi hambatan-hambatan antara negara dan industri masing-masing negara yang tidak mampu bersaing dengan industri Amerika Serikat dan Jepang. Sekarang ini industri-industri Eropa menguasai pasar sendiri lebih dari 335 juta penduduk MEE sehingga mengundang modal luar negeri untuk melakukan investasi besar-besaran dalam MEE.

Maquiladoras adalah perusahaan-perusahaan domestik Meksiko yang memproduksi atau merakit produk-produk dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara maju lainnya yang kemudian dikirim ke perusahaan-perusahaan dari negara-negara bersangkutan untuk dijual dan didistribusikan. Suksesnya program ini karena

adanya kemudahan-kemudahan dari pemerintah Meksiko dan murahya tenaga buruh di sana. Lebih dari 1400 perusahaan asing memanfaatkan program ini. Diharapkan setelah 2000 program ini akan menyerap tiga juta tenaga kerja Meksiko.

Perdagangan di dalam aliansi Amerika-Kanada, yang bertujuan untuk menghilangkan hambatan-hambatan perdagangan antara kedua negara, sampai sekarang sudah bernilai 150 milyar dollar (\$ US) setiap tahunnya. Dengan ditandatanganinya *The United State Canadian Free Trade Agreement*, mereka akan bertambah kuat karena perusahaan-perusahaan raksasa banyak bergabung. Aliansi ini, yang setelah ditambah dengan Meksiko menjadi The North American Free Trade Agreement (NAFTA), menciptakan pasar yang cukup besar, yaitu 360 juta konsumen, yang bisa dipakai untuk negosiasi dengan kelompok pasar negara-negara lain.

Kerja sama baru negara-negara Eropa Timur terjadi setelah runtuhnya sistem komunis atau sosialis di sana, setelah bersatunya Jerman Timur dengan Jerman Barat dan setelah terbinanya hubungan baik antara Amerika Serikat dengan negara-negara mantan Uni Sovyet (Rusia). Untuk menyatukan kebutuhan pasar penduduk Eropa Timur, para pengusaha di sana ingin mengadakan sistem perdagangan baru yang nantinya bisa memunculkan perusahaan-perusahaan multinasional yang kompetitif. Di samping karena besarnya pasar di sini, tenaga

kerjanya juga masih relatif murah dibandingkan di negara-negara MEE.

Hal tersebut di atas tentu saja menimbulkan reaksi yang serupa di negara-negara Asia, pada umumnya dan negara-negara Asean pada khususnya, sehingga muncul berbagai pengaturan kerja sama regional di sini. Bahkan, gerakan Negara-negara Non Blok sekarang ini lebih mengutamakan kerja sama ekonomi dan penyatuan pasar di antara negara-negara anggotanya, yang meskipun berdaya beli relatif rendah, jumlahnya jauh lebih besar dari pasaran bersama yang telah disebutkan di muka, sekaligus produk-produknya akan sangat kompetitif karena murah tenaga kerja di sini.

#### 1. Menghadapi Tantangan Internasional

Tentu saja, ekonomi global ini memberikan tantangan bagi para manajer yang semula hanya beroperasi secara nasional saja. Mereka menghadapi sistem-sistem hukum dan politik, situasi ekonomi dan kebijaksanaan perpajakan yang berbeda. Tetapi, mereka juga harus bisa mengerti dan mengikuti berbagai kultur nasional, yaitu nilai-nilai penting yang dipraktikkan yang memberikan kekhususan kepada negara-negara yang bersangkutan, yang dinegaranya sendiri mungkin tidak pernah dialami sepanjang hidup. Hal seperti inilah yang sering menimbulkan kesulitan bagi para manajer multinasional.

Parochialism, yaitu pandangan sempit seorang manajer yang kurang mampu untuk mengenali adanya perbedaan-perbedaan di antara sesama manusia

dan *ethnocentric views*, yaitu keyakinan bahwa nilai kultur dan kebiasaan suatu bangsa itu lebih baik dari bangsa-bangsa lainnya, sering menghinggapi sebagian besar manajer Amerika Serikat. Sebagai contoh, mereka hanya mau berbahasa Inggris karena merasa pasar domestiknya sudah sangat besar. Karena perasaan superior tersebut, orang-orang lain dari negara manapun "diwajibkan" berbahasa Inggris bila ingin berhubungan dengan mereka.

*Parochialism* dan *ethnocentrism* yang menghinggapi mereka ini tidak begitu negatif akibatnya pada masa sesudah Perang Dunia II, ketika Amerika Serikat masih menguasai 75% dari pendapatan kotor dunia. Tetapi, sekarang sikap serupa itu bisa mempakakan ancaman karena pemsahaan-pemsahaan Amerika Serikat hanya mampu menguasai sekitar 20% dari GNP dunia (Boyacigiller & Adler, 1991). Jadi, penting untuk dicamkan bahwa dunia ini tidak lagi didominasi oleh kekuatan ekonomi Amerika Serikat. Kalau ingin memperoleh keuntungan penuh dari berbagai kesempatan baru dalam ekonomi global, para manajer Amerika Serikat harus dapat membuang jauh sikap-sikap tersebut di atas.

#### **Investor Asing di Amerika**

Para pemodal asing sekarang ini sudah mengontrol lebih dari 12% dari semua aset perusahaan-perusahaan Amerika Serikat dan mempekerjakan lebih dari tiga juta tenaga kerja Amerika (Mc Whirter, 1989). Tetapi, mereka juga membuat kekeliruan yang sama seperti yang dilakukan para eksekutif Amerika di luar

negeri. Sebelumnya para tenaga kerja Amerika ini merasa lebih stabil dan aman. Tetapi ketika para pemilik baru ini mengambil alih perusahaan Amerika Serikat dengan cara manajemen yang berbeda, mereka merasa terancam dengan ketidakpastian, yang sering tidak diperhatikan oleh para manajer asing. Para manajer asing dari Eropa maupun Asia masih diskriminatif, meskipun tidak resmi ataupun terselubung, terhadap tenaga kerja wanita. Banyak tenaga kerja Amerika mengeluh dengan kebiasaan-kebiasaan tradisional perusahaan-perusahaan Eropa dan Asia, yang mengambil alih perusahaan-perusahaan Amerika.

Umpamanya, para manajer Jepang biasa bekerja 10-12 jam sehari yang dilanjutkan dengan sosialisasi hingga tengah malam. Padahal, banyak pembicaraan bisnis yang dilakukan justru pada saat sosialisasi semacam itu sehingga para manajer Amerika merasa ditinggalkan dan hal ini betul-betul menyakitkan karena merasa tidak dipercaya.

Cara-cara Jepang dalam berkomunikasi dengan karyawan Amerika juga menimbulkan kesulitan. Orang-orang Amerika lebih langsung dan berterus terang, mengatakan tepat seperti yang dimaksudkan. Di pihak lain, orang-orang Jepang mengutamakan konsensus kelompok, yang merupakan praktik yang tidak begitu sesuai di Amerika Serikat. Orang-orang Amerika yang biasanya ingin cepat mengambil keputusan merasa frustrasi bila terjadi penundaan-penundaan demi konsensus.

## 2. Mengantisipasi Kultur Nasional yang Tidak Bertentangan dengan Globalisasi

Kekhawatiran yang besar akan perbedaan kultur bangsa dalam mengantisipasi terciptanya "desa global" atau "dunia tanpa batas negara" menjadi kurang relevan. Sekarang ini, ketika CNN di tonton atau ditangkap oleh 140 negara, celana Levis yang populer di Dallas juga populer di Moskwa, Beijing dan Jakarta. Cukup banyak pula lulusan MBA Amerika yang berkebangsaan asing. Setelah pulang ke negaranya masing-masing, mereka mempraktikkan manajemen gaya Amerika. Praktik ini tentunya bisa memperkecil perbedaan kultur yang dikhawatirkan itu. Diharapkan, dalam jangka panjang, perbedaan-perbedaan kultur antara negara akan "menghilang" sehingga "desa global" yang terjadi nanti merupakan satu kesatuan kultur yang nasional menjadi homogen dengan kultur global? Dalam beberapa aspek, mungkin hal itu bisa terjadi meskipun sulit dan membutuhkan waktu lama (sangat lama).

Penelitian menunjukkan bahwa strategi, struktur dan teknologi organisasi berangsur-angsur menjadi sama. Namun demikian, masih saja terjadi perbedaan antara manusia-manusia dalam organisasi karena perbedaan kultur. Dengan kata lain, kultur nasional masih terus akan menjadi kekuatan yang tidak boleh diabaikan dalam menjelaskan sebagian besar peranan perilaku organisasi (Child, 1981). Pendapat ini telah didukung oleh penelitian sebelumnya (Hofstede, 1980).

Setelah membandingkan para karyawan dari 40 negara dalam penelitian itu, disimpulkan bahwa ada perbedaan sikap dan perilaku karyawan, yang hampir 50% disebabkan karena kultur nasionalnya ini. Jika manusia itu bisa menjadi lebih homogen, tentu kita bisa melakukan pendekatan "bebas kultur" dalam mendalami perilaku organisasi. Pendekatan serupa ini tampaknya belum relevan pada saat ini dengan beberapa alasan sebagai berikut:

- a. Banyaknya perbedaan dalam perilaku organisasi karena kultur-kultur nasional
- b. Perbedaan-perbedaan ini dapat menerangkan terjadinya sebagian besar variasi sikap dan perilaku.
- c. Paling sedikit sampai dengan saat ini, dan mungkin sampai bertahun-tahun yang akan datang, perbedaan ini belum akan berkurang secara signifikan.

Akhirnya kita boleh berspekulasi bahwa meskipun telah begitu banyak dilakukan komunikasi kultur antarnegara (*cross cultural*), masih saja ada sifat-sifat unik dari tradisi dan kebiasaan khusus sebuah negara, yang membentuk sikap dan perilaku manusia di negara tersebut.

### **3. Pengertian Kultur Nasional Suatu Negara**

Anak-anak Amerika sejak awal telah dididik tentang individualitas dan keunikan diri. Sebaliknya, anak-anak Jepang telah diindoktrinasi untuk "bermain dalam tim", untuk bekerja dalam kelompok dan menyesuaikan keputusan bersama. Anak-anak Indonesia dididik untuk menghormati orang-orang yang lebih tua,

termasuk menghormati keputusan sesepuh, mengutamakan sosialisasi dan hubungan informal secara sopan atau dengan tata krama. Meskipun sekarang telah terjadi pergeseran-pergeseran yang memerlukan penelitian lebih lanjut, perbedaan-perbedaan kultur tersebut masih tampak dalam praktik-praktik negosiasi bisnis.

Umpamanya anak-anak Amerika, sebagian pelajar atau mahasiswa, dididik untuk berfikir sendiri, menganalisa atau bertanya. Di pihak lain, pelajar atau mahasiswa Jepang mendapatkan penghargaan untuk menghubungkan fakta-fakta secara detail. Praktik-praktik sosialisasi yang berbeda ini tentu saja akan membedakan tipe-tipe karyawan berdasarkan kulturnya. Rata-rata karyawan Amerika itu lebih kompetitif dan mementingkan diri sendiri daripada karyawan Jepang yang lebih menyukai dan berprestasi baik pada pekerjaan-pekerjaan yang telah terstandarisasi, sebagai bagian dari tim kerja, yang pengambilan keputusan dan penghargaannya dari dan untuk kelompok.

Lalu bagaimana mempelajari kultur negara-negara lain di Amerika Latin, Asia, Asean, Eropa, Rusia, Afrika dan Timur Tengah? Salah satu cara yang banyak dianjurkan adalah banyak berbicara dan berdiskusi dengan orang-orang dari negara-negara tersebut tidak dapat menerangkan dengan mantap mengapa kulturnya demikian. Mereka mengerti mengapa harus begini-begitu dan dapat bekerja dengan baik bila mengikuti norma-norma tidak tertulis yang berlaku di

negaranya. Tetapi, mereka sukar untuk menerangkan norma-norma itu secara mantap kepada orang lain. Pokoknya kultur itu berpengaruh tetapi tersembunyi.

Sebagian besar orang tidak menyadari bagaimana cara kerja kultur

tersebut bisa mempengaruhi perilakunya. Jadi, yang sering membuat manajer multinasional agak frustrasi saat masuk ke dalam kultur suatu negara adalah kekurangan kemampuan masyarakat umum untuk menerangkan keunikan kultumya kepada orang asing. Sekalipun ada kesulitan serupa itu, sekarang ini banyak badan-badan riset yang mempelajari keanekaragaman kultur negara-negara tertentu. Untuk lebih mengenal kultur Amerika, yang kebetulan sekarang sedang menjadi adikuasa, di bawah ini diberikan ilustrasinya. Pada umumnya orang Amerika memiliki sifat-sifat berikut ini:

- Informal (terkesan kurang sopan dengan orang tua-orang tua)
- Langsung (tidak berliku-liku, bisa dianggap kasar menurut kebiasaan timur)
- Kompetitif (meskipun dengan saudara atau sahabat sendiri)
- Pantang gagal (mengutamakan keberhasilan individu)
- Tidak tergantung pada orang lain
- Lebih mementingkan diri sendiri
- Suka bertanya, terutama dalam reasoning yang rasional atau logis
- Tidak menyukai suasana diarn dalam pembicaraan atau negosiasi
- Menilai tinggi ketepatan waktu dan menilai tinggi kebersihan atau penampilan

diri.

- Prioritas dari Nilai-Nilai

Bangsa Jepang	Bangsa	Bangsa Malaysia	Bangsa Cina	Bangsa Arab
- Hubungan baik	- Persamaan	- Keamanan Ke-	-Uang	- Keamanan
- Harmoni ke-lompok	- Kebebasan	- Harmoni ke-lompok	- Kekayaan	- Harmoni ke-luarga
- Keamanan ke-luarga	- Keterbukaan	- Kerja sama	- Kerja Keras	- Petunjuk tua
- Kebebasan	- Percaya diri	- Hubungan baik	- Menghadapi	- Umur
- Kerja sama	- Kerja sama	- Spritualitas	- Berjudi/inves-	- Otoritas
- Konsensus ke-lompok	- Keamanan ke-luarga	- Kebebasan		- Kompromi
- Pencapaian ke-lompok	- Hubungan baik	- Keterbukaan	- Pengorbanan diri	- Pengabdian
- "Privacy"	- "Privacy"	- Percaya diri	- Bisnis	- Sangat subur
- Persamaan	- Harmoni ke-	-Waktu	- Kesuksesan	-
- Fonnalitas	- Reputasi	- Reputasi	- "Survival"	- "Hospitality"
- Spiritualitas	-Waktu	- Pencapaian ke-	- Afiliasi	- Persahabatan
- Kompetisi	- Kompetisi	- Persamaan	- Interaksi ke-	-
* Senioritas	- Pencapaian ke-lompok	-Otoritas	- Kemakmuran materi	- Masa lalu-rang
- Pemilikan materi	- Spiritualitas	- Pemilikan Materi	- Superioritas	- Kepercayaan agama
- Percaya diri	- Pengambilan	- Kompetisi	- Sejarah bangsa	- Tradisi
- Otoritas	- Otoritas	- Konsensus ke-	- Kesehatan	- Pengakuan
- Waktu	- Pemilikan ma-	- Senioritas	- Patuh pada ke-	- Reputasi
- Keterbukaan	- Fonnalitas	- "Privacy"	- Keluarga	- Kepemilikan
- Pengambilan Risiko	- Konsensus ke-lompok	- Formalitas	- "Respecty"	- Jaringan keluarga
- Reputasi	- Senioritas	- Pengambilan ri-	-Makanan	

Untuk lebih memahami kultur dari beberapa bangsa, prioritas nilai-nilai yang diutamakan ternyata berbeda. Karena bangsa Indonesia ini penting sekali peranannya dalam hubungan mereka dengan kita (bangsa Indonesia), khususnya di bidang ekonomi dan politik, kesimpulan pada tabel diatas perlu kita pelajari dan mengerti, untuk membina hubungan yang tepat, bersahabat dan saling menguntungkan.

#### 4. Proses Keanekaragaman Kultur

Untuk menganalisis variasi berbagai kultur, perlu diidentifikasi enam dimensi kultur dasar, hubungan manusia dengan alam, orientasi waktu, orientasi aktivitas, sifat manusia, fokus rasa tanggung jawab, dan konsepsi tentang ruang. a.

##### Hubungan Manusia dengan Alam

Di banyak negara Timur Tengah, orang percaya bahwa hidup ini adalah karunia Tuhan sehingga apapun yang terjadi mereka menganggap sebagai kehendak Tuhan. Sebaliknya, orang Amerika dan Kanada percaya dan merasa dapat mengontrol alam ini. Umpamanya, mereka tidak ragu-ragu untuk menghabiskan bermilyar dolar setiap tahunnya untuk meneliti kanker, penyakit jantung, AIDS dan lain-lain karena mereka berpikir bahwa penyebab penyakit-penyakit tersebut dapat diidentifikasi lalu ditemukan obat-obatnya dan akhirnya bisa diberantas. Di antara kedua posisi ekstrim ini, lebflly banyak pendapat yang moderat, yaitu mencari keharmonisan dengan alam.

Di banyak negara-negara Timur Jauh, cara untuk mengatasi alam ini

adalah bekerja mendekatinya dan menyesuaikannya. Kita sebaiknya berpikir bahwa adanya perspektif-perspektif yang berbeda tentang alam ini akan berpengaruh pada praktik-praktik organisasi. Di negara-negara yang merasa di bawah pengaruh kekuasaan alam karena Tuhan, penetapan tujuan atau target organisasi bila tercapai atau tidaknya target tersebut di luar kekuasaan kita. Di negara-negara yang mencari keharmonisan dengan alam, target-target organisasi lebih sering ditetapkan dan dilaksanakan. Kalaupun terjadi penyimpangan, hukuman untuk kegagalan mencapai target biasanya minimal saja. Tetapi, di negara-negara yang merasa mampu menguasai alam, target organisasi selalu ditetapkan secara luas dan konsekuen. Target dilaksanakan dengan harapan kuat untuk bisa mencapainya sehingga hukuman untuk kegagalan juga relatif berat, umpamanya pencopotan presiden direktur perusahaan multinasional yang dianggap gagal.

##### b. Orientasi Waktu

Apakah kultur ini memfokuskan masa lalu, sekarang atau masa mendatang, masyarakat di berbagai negara menilai waktu ini secara berbeda-beda. Kultur Barat menganggap waktu itu sangat berharga sebagai sumber langka. "Waktu adalah uang" sering diungkapkan sebagai keinginan untuk menggunakan secara efisien. Orang-orang Amerika ini memfokuskan diri pada usaha-usaha masa sekarang dan mendatang sehingga terlibat pada sistem penilaian prestasi kerja

karyawan (*performance appraisals*) yang dilakukan setiap enam bulan atau satu tahun. Sebaliknya, orang-orang Jepang mengambil waktu yang lebih lama untuk sistem penilaian prestasi kerja, setiap 10 tahun atau kadang-kadang lebih lama lagi. Beberapa kultur malah memiliki pendekatan yang berbeda terhadap waktu, yaitu memfokuskan diri ke masa lalu. Orang-orang Italia umpamanya, lebih suka mengikuti tradisi dan berasahaja menjaga praktik-praktik kerja yang bersifat historis. Jadi, pengetahuan tentang kultur tertentu terhadap orientasi waktu dapat memberikan kesadaran kepada kita tentang pentingnya batas waktu, baik dalam pelaksanaan rencana jangka panjang, lama berlakunya pembagian kerja maupun batasan mengenai keterlambatan, yang biasanya digunakan oleh orang-orang Amerika untuk membuat dan mempertahankan perjanjian.

#### c. Orientasi Aktivitas

Kultur negara-negara tertentu mengutamakan tindakan keberhasilan dalam hidup ini. Kultur negara-negara yang lain mengutamakan keberadaan atau kehidupan sementara. Kultur yang terakhir ini mengutamakan pencarian pengalaman dalam hidup ini dan pencarian kepuasan segera dari keinginan-keinginannya. Kultur lain fokus pada kontrol diri, di mana manusia menahan keinginan-keinginan dengan cara menjauhkan diri dari objek-objek yang diinginkan sebelum berkemampuan ke sana secara logis.

Orang Amerika Utara hidup dalam masyarakat yang berorientasi kepada tindakan. Mereka bekerja keras dan berharap untuk memperoleh penghargaan dengan promosi, kenaikan gaji atau bentuk-bentuk pengakuan lain atas keberhasilannya. Sebaliknya, orang Meksiko lebih berorientasi kepada keberadaan atau kehidupan sementara sehingga tidur siang dianggap penting untuk istirahat dan memperoleh kenikmatan sebentar. Di pihak lain, orang Perancis memilih orientasi kontrol diri dengan mengutamakan rasionalitas dan logika.

Dengan mengerti hal-hal tersebut di atas, kita bisa memahami pendekatan orang dari berbagai negara terhadap budaya kerja yang santai serta bagaimana mereka membuat keputusan dan kriteria yang digunakan untuk pemberian penghargaan. Umpamanya, di negara-negara yang menganut orientasi keberadaan, keputusan-keputusan yang dibuat cenderung emosional. Sebaliknya, pada kultur-kultur dengan orientasi tindakan dan kontrol diri, keputusan-keputusan yang dibuat lebih pragmatis dan rasional.

#### d. Sifat Alamiah Manusia

Sifat alamiah manusia bisa memberikan ciri kultur suatu bangsa, yaitu baik, buruk atau campuran keduanya. Di banyak negara dunia ketiga, orang menganggap bahwa sifat alamiah manusia itu pada dasarnya jujur dan dapat dipercaya. Di pihak lain, Uni Sovyet (Rusia) malah menganggap bahwa sifat alamiah manusia pada dasarnya kurang baik. Negara-negara Amerika Utara

menganggap manusia berada di antara keduanya. Mereka memandang manusia sebagai makhluk yang baik, tetapi harus terus diawasi agar tidak mengambil keuntungan dari kelengahan orang lain.

Dengan pengetahuan ini, kita dapat melihat pandangan kultur tentang sifat alamiah manusia yang secara dominan akan mempengaruhi tipe kepemimpinan para manajer dalam masyarakat tersebut. Model kepemimpinan otokratik lebih sering terjadi di negara-negara yang menganggap sifat alamiah manusia itu pada dasarnya buruk. Model kepemimpinan partisipatif lebih sering terjadi di negara-negara yang mengutamakan nilai saling percaya. Di negara-negara yang menganut kultur campuran, kepemimpinan cenderung partisipatif, tetapi juga melakukan pengawasan yang sedikit ketat supaya dapat cepat mengidentifikasi penyimpangan.

#### e. Fokus Rasa Tanggung Jawab

Kultur dapat juga diklasifikasikan sesuai dengan fokus rasa tanggung jawab seseorang untuk kesejahteraan orang-orang lain. Orang-orang Amerika, umpamanya, dikenal bersifat individualistik. Mereka percaya bahwa tanggung jawab seseorang itu terletak pada kemampuan mengurus diri sendiri. Negara-negara seperti Malaysia, Indonesia dan Israel lebih fokus pada tanggung jawab bersama/kelompok, yaitu mengutamakan keharmonisan, kesatuan dan kesetiaan. Orang-orang Inggris dan Perancis lain lagi mereka mempercayai hubungan-

hubungan yang hierarkis. Kelompok-kelompok tertentu di negara-negara ini dibuat ranking, yang relatif stabil, sehingga masyarakat-masyarakat yang hierarkis ini cenderung aristokratis.

Jadi, dimensi kultur ini dapat memiliki implikasi pada waktu mendesain pekerjaan, melakukan pendekatan dalam pembuatan keputusan, corak-corak komunikasi, sistem penghargaan, dan praktik-praktik seleksi dalam organisasi. Umpamanya, seleksi pada masyarakat yang individualistik mengutamakan keberhasilan pribadi. Di dalam masyarakat kelompok/bersama, kemampuan kerja sama yang baik dengan orang lain mungkin dianggap lebih penting. Dalam masyarakat yang hierarkis, keputusan seleksi dibuat berdasarkan status calon. Dimensi kultur ini dapat menjelaskan mengapa pembuatan *resume* pelamar kerja, yang menyebutkan daftar keberhasilan atau pengalaman sebelumnya sangat populer di Amerika Serikat.

#### f. Konsepsi tentang Ruang

Dimensi terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah kepemilikan ruang. Beberapa kultur negara tertentu kelihatan sangat terbuka dan melakukan bisnisnya di tempat umum (*public*). Di pihak lain, beberapa kultur memperlakukan segala sesuatu seperti milik pribadi (*Private*). Tentu saja, masih banyak kultur yang merupakan campuran dari kedua ekstrim tersebut.

Perusahaan-perusahaan Jepang merefleksikan kegiatan di tempat umum

tersebut. Orang yang memiliki kantor privat hanya sedikit. Para manajer dan karyawan operasional bekerja dalam ruangan yang sama, tanpa partisi untuk memisahkan *meja-meja* mereka. Di pihak lain, perusahaan-perusahaan Amerika Utara juga merefleksikan kultur mereka dengan menggunakan kantor-kantor privat untuk menunjukkan status. Pertemuan-pertemuan penting selalu dilaksanakan secara tertutup. Kadang-kadang untuk manajer top diberikan ruangan kantor yang ekstra luas dan eksklusif. Pada masyarakat dengan kultur campuran, kantor bisa bersifat privat dan umum, umpamanya dinding pemisah tidak terlalu tinggi (*limited privacy*). Konsep tentang ruang ini jelas memiliki implikasi dalam organisasi, khususnya dalam desain pekerjaan dan komunikasi.

##### **5. Kerangka Konsep dari Hofstede**

Analisis yang lebih menyeluruh tentang diversifikasi kultur telah dilakukan oleh Hofstede (1983). Hofstede telah melakukan survei pada responden yang jumlahnya lebih dari 116.000 karyawan dalam sebuah perusahaan multinasional yang bekerja di 40 negara. Analisis ini telah menyingkirkan perbedaan-perbedaan yang mungkin disebabkan oleh kebijakan atau praktik-praktik perusahaan sehingga adanya variasi yang ditemukan di antara negara-negara tersebut dapat dipercaya karena faktor-faktor kultur nasional ini. Dari studi ini, Hofstede dapat menyimpulkan adanya empat dimensi kultur nasional yang mempengaruhi para manajer dan karyawan negara yang bersangkutan, yaitu:

- a. individualisme versus kolektivisme
  - b. jarak kekuatan/kewenangan
  - c. penghindaran situasi yang meragukan
  - d. kuantitas kehidupan versus kualitas kehidupan
- a. Individualisme Versus Kolektivitas

Individualisme dimaksudkan sebagai kultur nasional sebuah negara yang menggambarkan longgarnya kerangka sosial masyarakat. Manusia dianggap lebih penting mengurus dirinya sendiri beserta anggota-anggota keluarganya yang dekat. Hal ini dimungkinkan karena besarnya kebebasan yang diberikan oleh masyarakat.

Kebalikannya, kolektivisme ditandai dengan ketatnya kerangka sosial masyarakat. Manusia mengharapkan orang lain bergabung dalam kelompok yang diminatinya (organisasi atau perusahaan) untuk mengurus dan melindungi mereka bila dalam kesulitan. Sebagai pertukaran perlindungan keamanan ini, mereka diharapkan untuk menunjukkan kesetiaan yang besar kepada kelompoknya. Rupanya derajat individualisme di sebuah negara tergantung pada kekayaan negara itu. Negara-negara kaya seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Belanda lebih individualistik. Negara-negara miskin seperti Bangladesh, Pakistan, dan Kolombia lebih bersifat kolektif.

- b. Jarak Kekuatan atau Kewenangan

Pada dasarnya manusia memiliki perbedaan kemampuan fisik dan intelektual, yang akhirnya dapat membedakan kekayaan dan kekuatan masyarakatnya. Jarak kekuatan atau kewenangan ini dijadikan ukuran sejauh mana masyarakat menerima kenyataan bahwa kekuatan atau kewenangan dalam sebuah institusi atau organisasi didistribusikan secara tidak merata. Masyarakat negara dengan jarak kekuatan yang tinggi akan menerima adanya perbedaan yang nyata dalam kekuatan atau kewenangan organisasi. Karyawan sangat menghargai mereka yang memegang jabatan dengan kewenangan tinggi.

Di sini gelar, jabatan, dan status seseorang dianggap penting. Oleh karenanya, dalam negosiasi dengan negara-negara yang menganut paham ini, dikirim delegasi yang bergelar, setidaknya dianggap setaraf atau bahkan melebihi mereka dalam bidang-bidang tertentu. Negara-negara yang bisa dimasukkan dalam kelompok ini adalah Venezuela, Filipina, dan India. Sebaiknya, masyarakat negara dengan jarak kekuatan yang rendah menekan ketidaksamaan/ketidakmerataan ini sebanyak mungkin. Atasan tetap memiliki kewenangan tetapi karyawan tidak perlu merasa kaku atau takut kepadanya. Denmark, Austria, dan Kanada termasuk dalam kelompok ini.

#### c. Penghindaran Situasi yang Meragukan

Kita hidup dalam dunia yang penuh ketidakpastian, sulit untuk menebak masa depan. Respons masyarakat terhadap ketidakpastian ini juga berbeda-beda.

Sebagian masyarakat mensosialisasikan ketidakpastian ini dengan membuat konsep bersama yang bisa ditoleransi masyarakatnya sehingga mereka tidak merasa terancam. Cara-cara semacam ini termasuk penghindaran situasi yang meragukan dalam kadar rendah karena secara relatif masyarakat masih memiliki perasaan aman. Sebaiknya, negara-negara yang menggunakan cara-cara penghindaran situasi yang meragukan dengan kadar tinggi bisa menyebabkan kecemasan masyarakat, stres, dan agresivitas. Hal ini dikarenakan banyaknya aturan-aturan formal dan sedikitnya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan pendapat di masyarakat dengan alasan demi pendekatan keamanan. Tidak mengherankan kalau cara yang terakhir ini dapat memperkecil mobilitas kerja karena kebijakan mempekerjakan karyawan sepanjang hidup banyak dipraktikkan.

#### d. Kuantitas Versus Kualitas Kehidupan

Kuantitas kehidupan sebagai karakteristik sebuah kultur nasional menggambarkan luasnya penilaian masyarakat terhadap kecukupan uang dan material lainnya. Di sisi lain, kualitas kehidupan sebagai karakteristik sebuah kultur nasional mengutamakan pentingnya hubungan antarmanusia, sensitivitas, dan adanya kesadaran tentang kesejahteraan orang lain di masyarakatnya. Tentu saja, banyak negara menganut kultur di antara keduanya.

Di luar kerangka konsep Hofstede, di kebanyakan negaranegara Asia dan Asia Tenggara, khususnya di Indonesia, ada dimensi lain dan kultur nasionalnya,

yaitu maskulinitas versus feminitas.

Wanita dianggap lebih baik mempersiapkan diri menjadi istri dan ibu yang baik. Berdasarkan konsep tersebut, timbul pemikiran yang stereotip dan diskriminatif dalam keluarga. Pendidikan formal anak laki-laki akan dibiayai setinggi-tingginya, sementara pendidikan formal buat anak perempuan akan dihentikan bila kekurangan biaya. Kemudian perkawinan anak perempuan itu pun akan segera dipersiapkan. Hal tersebut tidak akan terjadi hanya bila keluarga tersebut cukup kaya untuk membiayai pendidikan formal putra-putrinya.

Tidak bisa dipungkiri bahwa telah terjadi pemborosan negara karena terlalu banyak wanita yang telah menyelesaikan pendidikan tinggi, tetapi akhirnya hanya menjadi ibu rumah tangga. Wanita yang berkarier pun masih menghadapi suasana dilematis karena masih kuatnya kultur yang melimpahkan tanggung jawab pekerjaan rumah tangga dan mendidik anak kepada istri/ibu. Tentu saja, bisa dimengerti terjadinya konflik internal di kalangan wanita karier antara keinginan untuk meningkatkan karier dengan keinginan untuk menjadi istri dan ibu yang baik. Belum lagi, kalau karier istri melebihi karier suami. Istri harus menghadapi kecemburuan suami yang kadang-kadang muncul dalam bentuk "kemarahan yang tidak jelas alasannya".

Jika menjadi manajer di tempat kerja, seorang wanita juga mungkin menghadapi penilaian yang dilematis untuk dihadapi. Kalau bersikap lembut dan

agak permisif para karyawan akan menganggapnya sebagai suatu hal yang "pantas" bagi seorang manajer wanita sekalipun sikap-sikap tersebut merugikan kepentingan organisasi atau penisaahan. Jika manajer perempuan bersikap tegas dan mengikuti aturan, para karyawan terheran-heran, "Kok, ada manajer wanita yang lebih galak dari manajer laki-laki."

Karena masih adanya kultur demikian di sini, yang belum sepenuhnya terkikis oleh modernisasi, tidak mengherankan bila banyak wanita karier yang tidak kawin dan memutuskan hanya menjadi wanita karier profesional. Meskipun sering mendapat tantangan keluarga, pilihan ini menjadi satu-satunya jalan untuk meniadakan suasana dilematis yang sering menimbulkan ketegangan.

Diperlukan penelitian dengan desain yang kompleks (*sound methodological research*) untuk mengetahui sejauh mana fenomena ini masih berlangsung di Indonesia. Penelitian itu dapat digunakan untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan sejauh mana dampak *dual carrier* bagi para ibu dan sejauh mana dampak keputusan wanita karier yang memilih untuk tidak kawin terhadap berbagai aspek kehidupan karier dan pribadi.

## **6. Realitas Adanya Cultural Shock**

Setiap gerakan manusia dari satu negara ke negara lain akan menimbulkan kebingungan, disorientasi, dan ketegangan emosional yang disebut sebagai *cultural shock*. Transfer eksekutif dari Amerika Serikat ke Kanada mungkin tidak begitu

memerlukan banyak penyesuaian karena kedua negara itu hampir sama dalam keempat dimensi kultur nasionalnya. Penyesuaian dalam program transfer eksekutif baru akan menjadi berat bila transfer dilakukan ke negara-negara yang kultur nasionalnya sangat berbeda dengan lingkungan yang lama. Jadi, kalau Anda menjadi orang baru di sebuah negara asing dan mengalami *cultural shock*, jangan merasa kondisi tersebut tidak normal. Hanya perlu diingat bahwa *cultural shock* yang telah diramalkan dan dipelajari lebih dahulu cara-cara mengatasinya akan sedikit sekali berakibat negatif seperti euforia (gembira semu), depresi, dan frustrasi. Perlu diketahui pula bahwa setelah empat sampai enam bulan, sebagian besar di antara mereka telah dapat menyesuaikan diri dengan kultur setempat dan menyadari bahwa *cultural shock* yang telah dialaminya itu dapat dimengerti.

Akhirnya, perlu diingat bahwa banyak studi tentang perilaku organisasi ini yang menghubungkan pengalaman-pengalaman organisasi di Amerika atau negara-negara Barat lainnya. Hal ini untuk disampaikan agar kita dapat menyesuaikan konsep-konsep perilaku organisasi dengan kultur setempat karena tidak semua konsep dapat diaplikasikan di seluruh dunia. Bahkan, dalam satu negara yang terdiri dari bermacam-macam suku seperti Indonesia, perbedaan-perbedaan kultur lokal pun sering mewarnai para karyawan di perusahaan-perusahaan besar, yang memerlukan pengertian dan pendekatan khusus dalam mengatasi problem perilaku mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Oleh karena itu, keberhasilan seorang top manajer sangat tergantung pada kejeliannya

dan kemampuannya mengatasi masalah-masalah ini dengan seni manajemen yang didasarkan pada perilaku organisasi ini.

## STUDIKASUS IV

### a. Menginternasionalkan Kurikulum MHA (Master of Hospital Administration)

Lebih dari tiga belas tahun yang lalu di Jakarta telah berdiri sebuah lembaga pendidikan swasta yang bekerja sama dengan luar negeri khusus untuk menyelenggarakan program pendidikan MHA yang kelihatannya sangat dibutuhkan di Indonesia. Dengan bertambah majunya ekonomi Indonesia, banyak sekali bermunculan perusahaan *joint venture* di sini yang bekerja sama dengan perusahaan-perusahaan multinasional di luar negeri. Akibatnya, banyak sekali tenaga dan manajer asing, beserta atau tanpa anggota keluarganya, tinggal di Indonesia, khususnya Jakarta. Mereka inilah, dan juga orang-orang Indonesia lapisan atas, yang jika menderita sakit mencari perawatan di rumah sakit-rumah sakit modern di luar negeri sekitar Indonesia seperti Singapura, Taiwan, dan Australia.

Mereka beralasan, meskipun memiliki peralatan modern banyak rumah sakit-rumah sakit swasta atau pemerintah yang masih menggunakan manajemen "tradisional". Orang-orang asing dari perusahaan-perusahaan multinasional tidak sekadar mengharapkan keramahan, tetapi juga kebersihan, kecepatan pelayanan,

serta keterampilan medis dan perawatan yang setingkat dengan yang- mereka peroleh sewaktu tinggal di negaranya. Mereka juga menghendaki ketepatan pemeriksaan dan perawatan sesuai dengan *appointment* atau waktu yang telah diberitahukan kepada mereka.

Mereka juga membutuhkan "*privacy*" dalam arti yang sebenarnya menurut kultur mereka dan ketenangan di waktu-waktu jam istirahat. Mereka juga butuh penjelasan yang logis dari dokter yang memeriksanya tentang perkembangan penyakitnya. Yang terakhir ini menjadi masalah serius karena sedikit sekali dokter, bahkan kadangkadang hingga direktur rumah sakit, yang mampu berkomunikasi secara jelas dalam bahasa Inggris. Yang disebutkan di atas tadi belum sepenuhnya mendapatkan perhatian serius dan tindakan pelayanan/perawatan yang konsisten meskipun fasilitas rumah sakit termasuk modern. Dengan kata lain, manajemen modern belum diterapkan di sini.

Memperhatikan masalah-masalah tersebut di atas dan mengantisipasi perbaikan manajemen rumah sakit-rumah sakit di Indonesia di masa mendatang, lembaga pendidikan swasta ini menyusun kurikulum MHA dengan mengombinasikan kebutuhan-kebutuhan manajemen rumah sakit negara-negara maju, termasuk penguasaan bahasa Inggris, dengan kebutuhan masyarakat di sini dan aturan-aturan di bidang kesehatan yang berlaku di Indonesia.

Dengan kata lain, kurikulum ini bisa menghasilkan manajer-manajer rumah sakit profesional, tetapi memiliki kekhususan Indonesia. Program pendidikan ini ternyata memperoleh sambutan yang menggembirakan, dilihat dari banyaknya peserta program MHA ini. Lulusannya juga cukup *marketable*, banyak ditampung di rumah sakit-rumah sakit swasta modern di Jakarta. Diharapkan dalam waktu dekat ini trend untuk berobat ke rumah sakit-rumah sakit di luar negeri akan menurun.

### **Pertanyaan**

1. Menurut Saudara, aspek-aspek apa saja yang perlu diberikan dalam kurikulum MHA untuk mempersiapkan manajer-manajer rumah sakit yang bersifat internasional? Jelaskan jawaban Saudara.
2. Dapatkah Saudara memberikan kritik lain, mengapa masih banyak orang asing yang bekerja di sini berobat ke luar negeri bila sakit?

Jika Saudara menjadi direktur rumah sakit di Jakarta, bagai usaha Saudara untuk mencegah mereka berobat keluar negeri ?

### **b. Kecendrungan Meningkatnya Pencari Gelar MBA di Luar Negeri**

Pendidikan MM (Magister Manajemen), yang katanya sederajat dengan pendidikan MBA di luar negeri, selalu menjadi masalah di Indonesia. Sebelum UI dan UGM membuat standarisasi pendidikan MM untuk kepentingan pemerintah dalam mengatur program ini pada masa depan, sudah menjamur program pendidikan MBA

swasta, yang sebagian besar kualitasnya tidak bermutu. Setelah pemerintah melakukan standarisasi melalui program pendidikan MM percontohan tersebut dan membuat sistem akreditasi, sekarang menjamur pula program pendidikan MM yang telah terakreditasi. Dengan kualitas yang diragukan, mereka mengaku bekerja sama dengan universitas-universitas luar negeri "kacangan" (tidak diakui Depdiknas). Mereka merekrut peserta program sebanyak-banyaknya, mengabaikan rasio dosen dan mahasiswa. Anehnya, tidak sedikit lulusan MM, yang telah terakreditasi dan lulus ujian pengawasan mutu, tidak diakui gelamya (oleh Depdiknas) dalam mencari pekerjaan, baik di pemerintah maupun di swasta atau untuk promosi.

### **Latihan**

1. Jelaskan perilaku organisasi dalam konteks global
2. Jelaskan kerangka konsep dari Hofstede
3. Jelaskan pengertian kultur Nasional suatu Negara