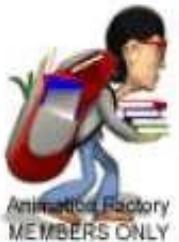




PERBEDAAN BUDAYA DALAM BISNIS INTERNASIONAL

BAB 3 BUSINESS INTERNATIONAL

Tantangan utama dalam melakukan bisnis internasional adalah untuk menyesuaikan secara efektif pada perbedaan budaya, seperti penyesuaian membutuhkan pemahaman dari keragaman budaya, persepsi, klise dan nilai. Dalam beberapa tahun belakangan ini, penelitian menghubungkan antara dimensi kebudayaan dan perilaku-perilaku dan penelitian telah terbukti berguna dalam penyediaan profil integrative dari budaya internasional. Dalam kenyataanya budaya sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam dunia bisnis baik dalam perkembangna dalam bisnis skala nasional maupun skala internasional. Sesuatu hal baru yang tidak sesuai dengan kebudayaan suatu bangsa akan sulit diterima atau berkembang didalam Negara tersebut.



PRINSIP-PRINSIP



Kinerja BI yang sukses memerlukan "cross culture literacy"

→ Bagaimana memahami & mengatasi perbedaan budaya

- Terdapat hubungan yang signifikan antara biaya praktik bisnis dengan budaya yang melatarbelakangi praktik tersebut.
- Faktor budaya dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif

Nilai nilai



PRIORITAS NILAI-NILAI

JEPANG	AMERIKA	MALAYSIA	RUSIA	PERANCIS
1. Hubungan	1. Kebersamaan	1. Keamanan keluarga	1. Keamanan Kel	1. Kemandirian
2. Keselarasan	2. Kebebasan kelompok	2. Keselarasan	2. Kebebasan	2. Kebebasan
3. Keamanan keluarga	3. Keterbukaan	3. Ketrebukaan	3. Kemandirian	3. Keterbukaan
4. Kebebasan	4. Mandiri	4. Hubungan	4. Keterbukaan	4. Hubungan
5. Kerjasama	5. Kerjasama	5. Spiritualitas	5. Harta milik	5. Waktu
6. Kesepakatan kelompok	6. Keamanan keluarga	6. Kebebasan	6. Kerjasama	6. Spiritualitas
7. Prestasi kelompok	7. Hubungan	7. Keterbukaan	7. Spiritualitas	7. Harta Milik

Budaya juga mempengaruhi nilai dan sikap anggota- anggota suatu masyarakat. Nilai adalah prinsip dan standar yang diterima anggota- anggota tersebut; sikap terdiri atas tindakan, perasaan, dan pemikiran yang dihasilkan nilai- nilai tersebut. Nilai- nilai budaya sering berasal dari kepercayaan yang sangat mendalam tentang kedudukan individu dalam hubungan dengan Yang Ilahi, keluarga, dan hierarki sosial. Sikap budaya terhadap faktor- faktor seperti waktu, umur, pendidikan, dan status mencerminkan nilai- nilai ini dan pada gilirannya membentuk perilaku dan kesempatan yang tersedia bagi bisnis- bisnis internasional dalam suatu negara tertentu.



NILAI-NILAI BUDAYA YANG DITERAPKAN PADA SAAT MEMULAI HUBUNGAN BISNIS

AMERIKA	JEPANG	ARAB
1. Informalitas 2. Keterbukaan 3. Langsung 4. Berorientasi pada tindakan	1. Keselarasan 2. Hormat 3. Mendengarkan 4. Tidak Emosional	1. Keselarasan Religius 2. Hospitalitas 3. Dukungan Emosional 4. Status / Ritual



CONTOH

Jepang → Budaya → Biaya Rendah

Inggris → Status Social → Sulit Kerjasama

Kegagalan dalam usaha *Joint Venture* sbg akibat
Perbedaan Budaya

Norma

- Adat-istiadat adalah konvensi rutin dalam kehidupan sehari-hari, misal :ada perbedaan dalam mengartikan waktu .
- Mores, berkaitan dengan norma yang merupakan pusat dari fungsi masyarakat dan kehidupan sosialnya. Contohnya perbuatan perzinahan, mabuk dsb.

Struktur social

- Individu dan kelompok
- Stratifikasi sosial
- Mobilitas sosial
- Kepentingan
- Agama
- Bahasa lisan atau tulisan
- Pendidikan
- Budaya dan tempat kerja

PENGERTIAN BUDAYA

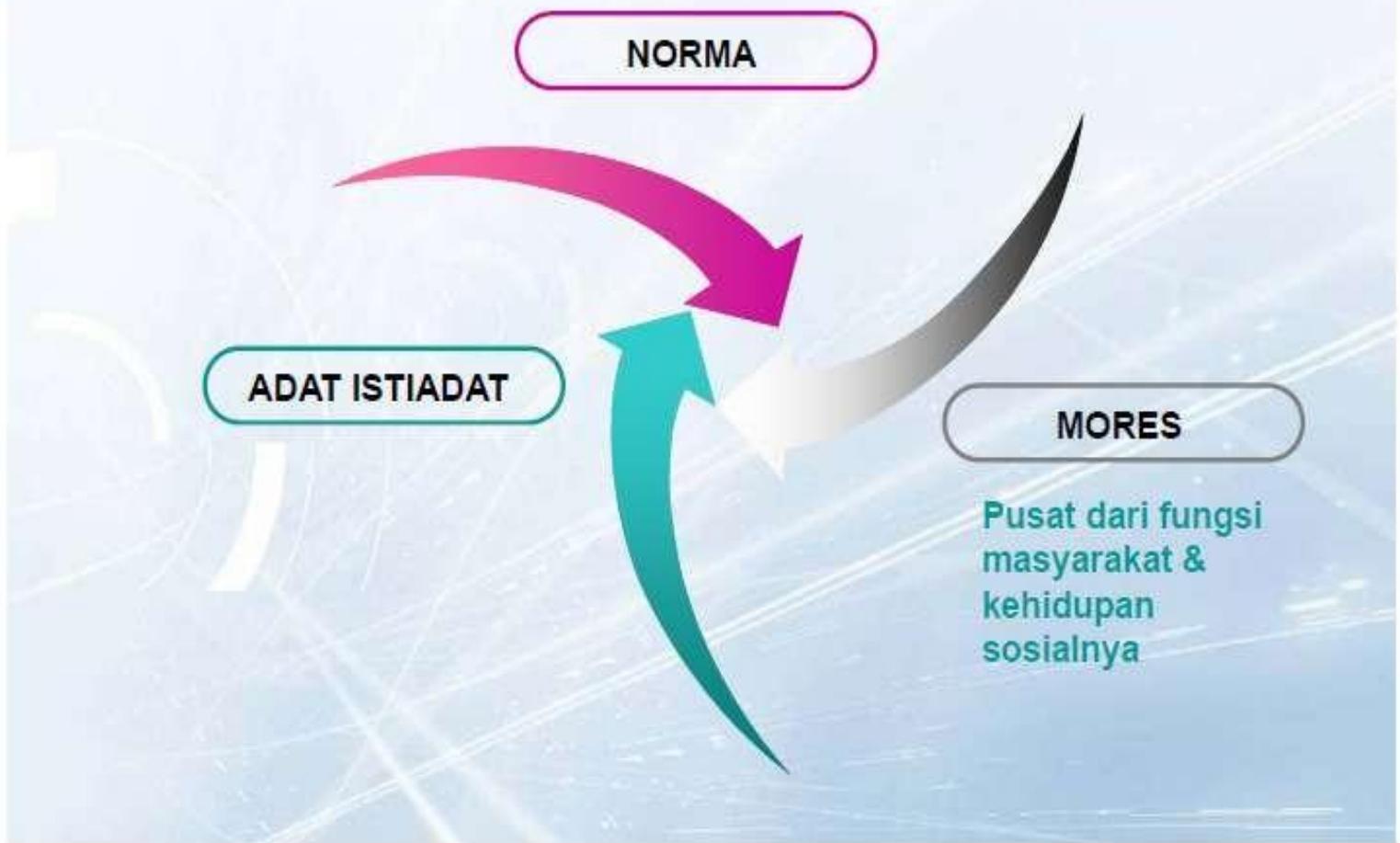
- **Kesatuan antara pengetahuan, kepercayaan, seni, moral, hukum, adat istiadat (Edward Taylor, 1870)**
- **Program kolektif dari pemikiran yang membeda-bedakan anggota dari suatu kelompok (komunitas) manusia dengan lainnya (Geer Hofstede, 1967-1973)**



Budaya

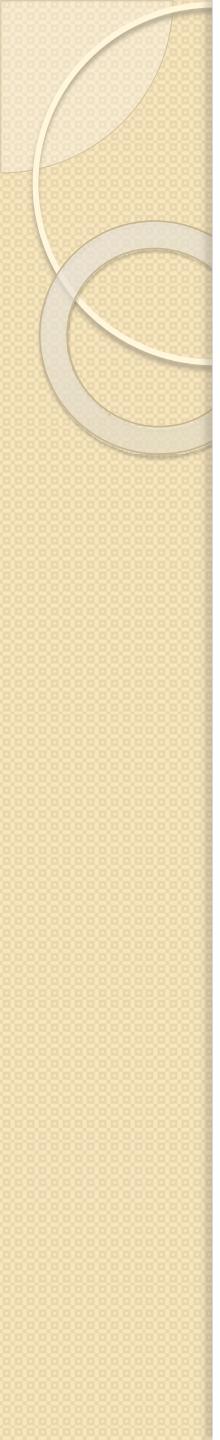
Secara terminologi budaya adalah keseluruhan kepercayaan, aturan, teknik, kelembagaan dan artefak buatan manusia yang mencirikan populasi manusia. Jadi budaya dapat diartikan yaitu budaya terdiri atas pola-pola yang dipelajari mengenai perlaku umum bagi anggota dari masyarakat tertentu yaitu gaya hidup yang unik dari suatu kelompok atau orang tertentu.

Ruang Lingkup Budaya



Kebudayaan

Kebudayaan adalah kumpulan nilai, kepercayaan, perilaku, kebiasaan, dan sikap yang membedakam suatu masyarakat dari yang lainnya. Kebudayaan suatu masyarakat menentukan ketentuan-ketentuan yang mengatur bagaimana perusahaan dijalankan dalam masyarakat tersebut.



Budaya juga sangat mempengaruhi semua fungsi bisnis misalnya dalam pemasaran, beraneka ragam sikap dan nilai menghambat banyak perusahaan untuk menggunakan bauran pemasaran yang sama disemua pasar. Begitu juga dalam manajemen sumber daya manusia, budaya nasional merupakan kunci penentu untuk mengevaluasi para manajer, serta dalam produksi dan keuangan faktor budaya sangat berpengaruh dalam kegiatan produksi dan keuangan.

Karakteristik kebudayaan perlu diperhatikan karena mempunyai relevansi dengan bisnis internasional

- a) Kebudayaan mencerminkan perilaku yang dipelajari (learned behavior) yang ditularkan dari satu anggota masyarakat yang lainnya.
- b) Unsur- unsur kebudayaan saling terkait (interrelated)
- c) Kebudayaan sanggup menyesuaikan diri (adaptive), artinya kebudayaan berubah sesuai dengan kekuatan-kekuatan eksternal yang mempengaruhi masyarakat tersebut.
- d) Kebudayaan dimiliki bersama (shared) oleh anggota-anggota masyarakat tersebut dan tentu saja menentukan keanggotaan masyarakat itu. Orang-orang yang sama-sama memiliki suatu kebudayaan adalah anggota suatu masyarakat; orang- orang yang tidak milikinya berada diluar batas- batas masyarakat itu

Unsur unsur Kebudayaan

Kebudayaan suatu masyarakat menentukan bagaimana anggota- anggotanya berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain. Unsur- unsur dasar kebudayaan adalah struktur sosial, bahasa, komunikasi, agama, dan nilai- nilai serta sikap. Interaksi unsur- unsur ini mempengaruhi lingkungan lokal yang merupakan tempat bisnis internasional dijalankan.

FAKTOR PENENTU BUDAYA



Pendekatan Kelompok Budaya

Pendekatan kelompok budaya adalah teknik lain dalam mengklasifikasi dan memahami budaya-budaya nasional dan Kesamaan-kesamaan pendapat dalam banyak budaya, dengan demikian mengurangi sebagian kebutuhan menyesuaikan praktik-praktik bisnis untuk memenuhi permintaan-permintaan budaya lokal. Antropolog, sosiolog, dan para sarjana bisnis internasional telah menganalisa faktor-faktor seperti kepuasan kerja, peran kerja, dan hubungan antar pribadi di tempat kerja dalam upaya untuk mengenali kelompok-kelompok Negara yang memiliki nilai-nilai budaya serupa yang dapat mempengaruhi praktik bisnis internasional. Suatu kelompok budaya terdiri atas Negara-negara yang memiliki banyak kesamaan budaya walaupun juga terdapat perbedaan budaya.

Komponen-Komponen Sosiokultural

- a) Estetika adalah sesuatu yang berkaitan dengan rasa keindahan, budaya dan selera yang baik serta diungkapkan dalam seni, drama, musik, cerita rakyat dan tari-tarian.
- b) Sikap dan kepercayaan selalu dimiliki oleh setiap budaya yang hampir seluruh aspek dari perilaku manusia dan membantu membawa ketertiban didalam masyarakat dan individu-individunya. Diantara beraneka ragam subjek yang dicakup oleh sikap dan kepercayaan, beberapa diantaranya sangat penting bagi para pelaku bisnis. Termasuk sikap terhadap waktu, pencapaian pekerjaan dan terhadap perubahan.
- c) sikap terhadap waktu menimbulkan lebih banyak persolan adaptasi karena setiap negara berbeda dalam menyikapi atau mengartikan waktu.

- d) Sikap terhadap pencapaian pekerjaan seorang manajer akan berbeda tajam dengan di budaya-budaya lain dibandingkan dengan budaya mereka sendiri. Sehingga mereka harus merekrut bawahan yang memiliki kebutuhan untuk "maju" apapun motif yang mendasarinya. Salah satu sumber yang baik dari orang-orang itu adalah diantara anggota yang relatif berpendidikan, yang memandang pekerjaan sebagai jalan menuju gengsi.
- e) Sikap terhadap perubahan atau ide baru akan lebih diterima apabila dapat dikaitkan lebih dekat dengan yang tradisional , sementara pada saat yang bersamaan dapat menunjukkan keunggulan relatifnya terhadap yang tradisional. Dengan kata lain semakin konsisten suatu ide baru dengan sikap dan pengalaman masyarakat maka semakin cepat ide tersebut akan diadopsi.
- f) Agama adalah suatu komponen kebudayaan yang penting, bertanggung jawab atas banyak dari sikap dan kepercayaan yang mempengaruhi sikap dan perilaku dari manusia.
- g) Kebudayaan material merujuk pada semua objek buatan manusia dan berkaitan dengan bagaimana orang membuat benda-benda (teknologi) dan siapa membuat apa dan mengapa (ilmu ekonomi).

Pentingnya Pengaruh Agama Bagi Para Pelaku Bisnis

Mengetahui prinsip-prinsip dasar dari agama-agama lain akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai sikap para pengikutnya karena itu agama adalah sebuah faktor utama dalam suatu pasar tertentu. Pada realitanya agama mempunyai pengaruh yang mendalam pada dunia usaha. Misalkan seberapa efektif penawaran untuk membayar lembur serta bonus berdasarkan produktivitas, disuatu perusahaan yang para pekerjanya kebanyakan beragama hindhu dan budha.

Ketaatan-ketaatan ini membuat pemeluknya berusaha untuk melepaskan diri mereka sendiri untuk dari keinginan-keinginan, dengan demikian mereka tidak memerlukan penghasilan diluar apa yang mereka butuhkan untuk memenuhi kebutuhan pokoknya. Orang seperti diatas ketika penghasilan mereka mulai meningkat, mereka cenderung mengurangi usahanya sehingga penghasilan pribadinya tetap tidak berubah.

Contoh jika hari libur dan ritual keagamaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan penjadwalan kerja. Ketika angota-anggota kelompok dari agama yang berbeda bekerja bersama-sama, maka mungkin sekali muncul perselisihan, perpecahan dan instabilitas diantara para pekerja. Karena para pebisnis yang diwakili oleh manager harus menghormati kepercayaan religius orang lain, dan menyesuaikan praktik-praktik bisnis terhadap hambatan-hambatan relegius yang ada dibudaya-budaya lain. Untuk melakukan hal ini mereka pertama-tama harus mengetahui apa saja kepercayaan yang ada dan hambatannya.

Aspek-Aspek Budaya dari Teknologi

Budaya material utamanya teknologi adalah penting bagi manajemen yang bermaksud untuk melakukan investasi diluar negeri. Pemerintah-pemerintah negera asing telah semakin menjadi terlibat dalam penjualan dan pengendalian teknik. Teknologi biasa memungkinkan perusahaan untuk memasuki pasar baru yang berhasil, meskipun para pesaing telah berada disana. Teknologi seringkali memungkinkan perusahaan untuk memperoleh kondisi-kondisi yang unggul untuk investasi luar maupupun dalam negeri.

Teknologi dari suatu masyarakat adalah bauran pengetahuan yang dapat digunakan, diterapakan oleh masyarakat dan diarahkan kepada pencapaian tujuan - tujuan ekonomi dan budaya. Teknologi adalah signifikan dalam upaya bagi negara-negara berkembang untuk meningkatkan taraf hidup mereka dan merupakan faktor vital dalam strategi persaingan perusahaan-perusahaan multinasional.

Teknologi sangat penting bagi perusahaan multinasional karena beberapa alasan antara lain:

- a) Keunggulan teknologi memungkinkan perusahaan menjadi kompetitif atau bahkan memegang kepemimpinan didalam pasar dunia.
- b) Keunggulan teknologi dapat dijual (dengan lisensi atau kontrak manajemen) atau dapat dilembagakan dalam bentuk produk-produk perusahaan.
- c) Keunggulan teknologi dapat memberikan kepada perusahaan kepercayaan untuk memasuki pasar luar negeri, bahkan apabila perusahaan-perusahaan lain telah berdiri diluar negeri.
- d) Keunggulan teknologi memungkinkan perusahaan untuk memperoleh syarat-syarat investasi luar negeri yang lebih baik dari biasanya karena pemerintah tuan rumah menginginkan teknologi yang hanya dimiliki perusahaan tersebut (misalnya izin mendirikan cabang yang dimiliki penuh disebuah Negara yang pemerintah normalnya memaksakan usaha patungan dengan mayoritas lokal).
- e) Keunggulan teknologi dapat memungkinkan suatu perusahaan dengan suatu posisi ekuitas minoritas untuk mengendalikan usaha patungan, dan menggapnya sebagai pasar yang telah dikuasai untuk input setengah jadi yang diproduksi oleh perusahaan.
- f) Keunggulan teknologi dapat pembagian kerja internasional.
- g) Keunggulan teknologi menyebabkan perusahaan-perusahaan besar membentuk aliansi-aliansi kompetitif dimana tiap-tiap mitar berbagi teknologi serta biaya penelitian dan pengembangan yang tinggi. Ini dikenal strategic technology leveraging, yaitu konsep penggunaan teknologi eksternal untuk pelengkap bukan sebagai pengganti teknologi internal.

Pengaruh budaya terhadap manajemen internasional

Dalam keseluruhan masa, pengaruh kebudayaan bagi manajemen internasional adalah digambarkan dengan kepercayaan dan perilaku dasar. Berikut contoh spesifik dimana budaya masyarakat dapat secara langsung mempengaruhi pendekatan manajemen internasional:

- a. Sentralisasi vs Desentralisasi pembuatan keputusan. Di beberapa masyarakat, semua keputusan organisasional dibuat oleh manajer tingkat atas, sedangkan keputusan ini disebar melalui perusahaan dan manajer tingkat menengah dan bawah secara aktif berpartisipasi dan membuat keputusan kunci.
- b. Keselamatan vs resiko. Dari beberapa masyarakat, pembuat keputusan organisasional biasanya enggan untuk mengambil resiko dan mendapat banyak kesulitan di dalam kondisi yang tidak menentu, di sisi lain pengambilan resiko dianjurkan, dan pembuatan keputusan didalam kondisi yang tidak menentu itu umum.
- c. Penghargaan individual vs penghargaan kelompok. Di dalam beberapa Negara, anggota yang melakukan kerja dengan bagus, secara individual akan mendapat bonus dan komisi, sedangkan dinegara lain norma budaya membutuhkan penghargaan kelompok dan penghargaan individu tidak disetujui.

- d. Prosedur informal vs formal prosedur. Di beberapa masyarakat, kebanyakan diselesaikan melalui pengertian yang informal. Sedangkan, prosedur formal diatur seterusnya dan diikuti secara kaku
- e. Kesetiaan rendah vs kesetiaan rendah organisasi. Di beberapa masyarakat, masyarakat di identifikasi sangat kuat terhadap organisasinya atau majikannya. Sedangkan di sisi lain masyarakat berpihak kepada pekerjaan di kelompoknya, seperti mekanik.
- f. Kerjasama vs Kompetisi. Beberapa masyarakat menganjurkan untuk bekerja sama antara orang-orang, yang lainnya berkompetisi dengan orang-orang.
- g. Jangka pendek vs jangka panjang. Beberapa Negara memfokuskan pada jangka pendek, seperti tujuan jangka pendek keuntungan dan efisiensi, yang lain lebih focus pada jangka panjang, seperti tujuan jangka panjang, seperti pasar modal dan pengembangan teknologi.
- h. Stabilitas vs inovasi. Budaya dari beberapa Negara menganjurkan untuk stabilitas dan ketahanan dalam perubahan. Budaya yang lain mengambil nilai-nilai yang tinggi dari inovasi dan perubahan.

SISITEM POLITIK & EKONOMI



IMPLIKASI BISNIS DARI PERBEDAAN BUDAYA

KEBUTUHAN MEMAHAMI
SILANG BUDAYA

BIAYA UNTUK
MENJALANKAN BISNIS
DALAM MERAIH
KEUNGGULAN

