

BAB 5

“DIMENSI DAN DILEMA BUDAYA”

KELOMPOK 3

1811011051	Winarsih
1811011065	Aprilia Dwi Putri
1811011071	Wiwit Melya Lestari
1811011075	M.Fat'han
1851011007	Yovita Riska Ramadhina

Dosen	: Dr. Nova Mardiana,S.E,M.M
Matakuliah	: Manajemen Lintas Budaya



Tujuan Pembelajaran

- ❖ Dapat memahami konsep orientasi nilai.
- ❖ Telah memperoleh wawasan tentang tujuh dimensi Trompenaars.
- ❖ Telah menjelajahi beberapa dilema budaya dalam bisnis.
- ❖ Telah belajar bagaimana perbedaan budaya dapat didamaikan.
- ❖ Telah memperoleh wawasan awal tentang teori motivasi



Dilema motivasi

Dilema motivasi mungkin muncul ketika seorang manajer mencari strategi yang tepat untuk memotivasi orang dengan kebutuhan dan nilai yang berbeda. Sebagai Todes et al. (1977: 165) menekankan: 'Keberhasilan atau kegagalan motivasi tidak terletak pada teknik itu sendiri tetapi pada kemampuan manajemen untuk menyesuaikan kebutuhan orang dengan insentif yang sesuai.



Teori motivasi: perspektif manusia versus budaya

Kebutuhan manusia

Todesdkk. (1997: 166)
mengklasifikasikan kebutuhan orang
menurut tempat perspektif motivasi:

- Pandangan sosiologis
- Pandangan biologis
- Pandangan psikoanalitik
- Pandangan behavioris



Nilai-nilai budaya

Adler dengan Gundersen (2008)
berpendapat bahwa teori motivasi yang
berasal dari AS lebih merupakan
cerminan nilai-nilai Amerika daripada
deskripsi universal tentang motivasi.
Dapat secara singkat digambarkan
sebagai salah satu yang melibatkan

(1) faktor intrinsik

(2) faktor ekstrinsik



Konsep 5.1 Orientasi nilai dan dimensi



Pendekatan orientasi nilai

Kluckhohn dan Strodtbeck (1961: 4) mendefinisikan orientasi nilai sebagai prinsip-prinsip kompleks yang merupakan hasil interaksi antara tiga elemen: kognitif, afektif dan direktif. Unsur terakhir ini menjadi perhatian khusus karena ia mengatur dan menjalankan pikiran dan tindakan manusia 'yang terkait dengan solusi dari masalah “manusia biasa”’.

Kluckhohn dan Strodtbeck (1961: 10) merumuskan tiga asumsi:

- Ada sejumlah masalah umum manusia yang terbatas yang harus dicari solusinya oleh semua orang '. Ini membentuk sifat orientasi nilai yang pada dasarnya universal.
- Ada banyak cara untuk memecahkan masalah.
- Masyarakat memiliki preferensi berbeda dalam memilih solusi.

Asumsi ini memungkinkan mereka untuk menentukan lima masalah yang umum terjadi pada semua kelompok manusia. Kluckhohn dan Strodtbeck (1961: 11-20) mengilustrasikan definisi mereka dengan contoh, banyak di antaranya terkait dengan budaya yang berlaku di AS pada waktu itu.

- Orientasi kodrat manusia (kebaikan atau keburukan kodrat manusia)
- Orientasi manusia-alam (harmoni-dengan-alam dan penguasaan-atas-alam)
- Orientasi waktu (masa lalu, sekarang dan masa depan)
- Orientasi aktivitas (being, being, being-in-being dan doing)
- Orientasi relasional (hubungan manusia dengan laki-laki lain):



Tujuh dimensi Trompenaars

Table 5.1 Relations to the other people

1. <i>Universalism versus particularism:</i> • societal versus personal obligation	<i>Universalism:</i> absolute rules apply, irrespective of circumstances and situations <i>Particularism:</i> circumstances and relationships are more important considerations than absolutes Example in business: the role of the contract
2. <i>Individualism versus collectivism (communitarianism):</i> • personal versus group goals	<i>Individualism:</i> personal welfare and fulfilment <i>Collectivism:</i> social concern and altruism Example in business: goals of negotiating and decision-making
3. <i>Neutral versus affective relationships:</i> • emotional orientation in relationships	This dimension concerns the contexts and ways that cultures choose to express emotions. Should emotion be exhibited in business relations?
4. <i>Specific versus diffuse relationships:</i> • contact versus contract • rapport versus report	<i>Specific:</i> company employees are hired in contractually to be part of a system which performs efficiently <i>Diffuse:</i> company employees are members of a group working together. Their relations with each other and the organisation determine how the company functions
5. <i>Achievement versus ascription (doing/being):</i> • legitimating power and status	In achievement-oriented cultures, business people are evaluated by how well they perform an allocated function. In ascriptive cultures, status is attributed, for example, to older people, those who are of good family or highly qualified

Source: adapted from Trompenaars (1993: 8–11) and his other publications.

Tujuh dimensi Trompenaars

6. <i>Sequential versus synchronic time</i> (monochronic/polychronic)	<i>Sequential:</i> time is tangible and divisible. Only do one activity at a time <i>Synchronic:</i> time is flexible and intangible. Appointments are approximate and subject to 'giving time' to significant others
7. <i>Inner versus outer directed</i> ● Internal or external control to the environment	<i>Internal control:</i> one's personal conviction is the starting point for every action and this may result in conflict with others and resistance to nature <i>External control:</i> Sensitive to the environment and seeks harmony. Often flexible attitude, willing to compromise

Ketujuh dimensi ini pada dasarnya adalah hasil penelitian Trompenaars berdasarkan pertanyaan 'Dari mana Anda berasal?' Apakah sistem nilai seseorang sebagian besar bersifat universal atau partikularistik; apakah orang itu seorang individualis atau komunitarian? Apakah status orang tersebut berasal dari apa yang dia lakukan atau siapa dia? Pendekatan ini:

“Membantu mengidentifikasi dan memodelkan sumber tidak hanya perbedaan budaya nasional, tetapi juga terkait masalah budaya perusahaan serta menangani tenaga kerja yang beragam. Ini telah membantu manajer menyusun pengalaman dunia nyata mereka. Database Trompenaars yang terdiri dari 50.000 manajer di seluruh dunia terus menjadi sumber konstruksi sosial yang kaya untuk mengidentifikasi dan menjelaskan serta memprediksi benturan budaya. Trompenaars dan Woolliams, 2000: 22”

A glowing lightbulb is positioned in the upper left corner, casting a warm, yellow light. A lit matchstick is visible in the lower left, with its flame glowing red and orange. The background is dark and textured, possibly wood or stone.

Dimensi Trompenaars versus dimensi Hofstede

Fons Trompenaars, rekan senegaranya Geert Hofstede - tetapi dengan seorang ibu berkebangsaan Prancis - dalam beberapa kesempatan mengakui hutangnya kepada Hofstede. Ketujuh dimensi yang telah dia kembangkan, pada pandangan pertama, terlihat seolah-olah mereka 'lebih sama'. Namun, seperti yang ditunjukkan oleh konsep ini, sifat dari dimensi ini berbeda dan mencerminkan perbedaan yang tidak dapat disatukan dalam pendekatan antara kedua pendukung Belanda ini. Ini sangat jelas dari tanggapan yang diberikan Trompenaars dan rekan penulis Charles Hampden-Turner (1997) terhadap tinjauan yang dibuat oleh Hofstede (1996) tentang model perbedaan budaya nasional Trompenaars.

Inovasi dan budaya organisasi

Menurut Genelot (2011), inovasi tidak hanya mengacu pada penciptaan produk atau jasa. Inovasi di bidang metode manajemen dan produksi juga dapat difasilitasi dan dikondisikan melalui perkembangan ilmiah dan pemikiran evolusioner. Dia membedakan tiga tingkat inovasi:

1. Ilmu pengetahuan dan budaya,
2. Organisasi dan produksi,
3. Konsumsi produk dan jasa. Ketiga level ini semuanya interaktif, jadi inovasi itu sendiri merupakan proses yang sangat kompleks yang membutuhkan tindakan kompleks.



Konsep 5.2 Merekonsiliasi dilema budaya

Sebuah model rekonsiliasi

Ketika bisnis lintas budaya, terdapat banyak situasi potensial di mana rekonsiliasi perbedaan mungkin diinginkan dan diperlukan. Keberhasilan bisnis yang dijalankan mungkin bergantung padanya. Rekonsiliasi adalah bagian dari membangun kompetensi transkultural. Ada tiga komponen penting dari kompetensi transkultural: kesadaran, rasa hormat dan rekonsiliasi perbedaan budaya.



Bagaimana rekonsiliasi bekerja?

Intinya, proses rekonsiliasi mengarah pada keseimbangan dinamis antara nilai-nilai yang tampaknya bertentangan, yang merupakan dilema. Padahal, rekonsiliasi menghasilkan integrasi nilai melalui sinergi. Ada banyak cara untuk mencapai sinergi. Yang pertama adalah proses, aktivitas di mana dilema dibuat menjadi dua proses. Jadi jika dilema itu sentral versus desentralisasi, itu harus diubah menjadi sentralisasi versus desentralisasi. Lebih mudah untuk merekonsiliasi kata kerjadaripada kata benda.

Tahapan proses rekonsiliasi

Marion Estienne (1997) melihat lima tahapan proses rekonsiliasi yang dikembangkan oleh Trompenaars. Ini diberikan dalam Tabel 5.4, serta metode yang dia usulkan untuk berpindah dari satu tahap ke tahap berikutnya. Tahap wajib pertama melibatkan pihak terkait yang menunjukkan komitmennya untuk mengembangkan hubungan. Kemudian dilanjutkan dengan pencarian yang ketat untuk menemukan perbedaan dan persamaan yang jelas di antara para pihak di mana dialog memainkan peran kunci. Mereka yang terlibat mendiskusikan secara terbuka tidak hanya konflik itu sendiri tetapi juga hubungan mereka.



Table 5.4 Framework for the reconciliation of cross-cultural conflict

	Stages of the reconciliation process	Method employed to arrive at next stage
1	Reaffirm our commitment to the ongoing relationship and its benefit to both parties	Think 'win-win' and concentrate on the benefits of collaboration to each culture
2	Recognise where and how we differ	Develop a global mind-set Legitimise diversity Acquire knowledge of other cultures Display 'acceptance' when appropriate
3	Continue by searching for similarities	Employ dialogue
4	Synthesise our solutions or create outcomes which utilise the most appropriate elements of the opposing cultural dimensions	Practise creative thinking Demonstrate a willingness to learn Dialogue
5	Review the learning process, capture it, and make available for the future	Practise experience-based learning Articulate what has been seen and known Act on learning at a later stage

Source: Estienne, 1997: 17.



Kesimpulan

Bab ini menguraikan dimensi budaya yang dirancang oleh Trompenaars. Ini memungkinkan budaya diklasifikasikan menurut nilai-nilai tertentu, seperti yang diekspresikan dalam cara mereka menghadapi dilema. Dimensi-dimensi ini mencerminkan konsep orientasi nilai yang dikemukakan oleh Kluckhohn dan Strodtbeck karena mereka memperhitungkan hubungan dengan orang lain, dengan alam dan dengan lingkungan.

Manajer lintas budaya harus menghadapi dilema. Dilema bersifat universal, tetapi cara penyelesaiannya ditentukan secara budaya. Bab 5 memberikan contoh untuk mendemonstrasikan poin ini serta cara untuk menyelesaikannya melalui prinsip rekonsiliasi. Pendekatan dilema melalui rekonsiliasi tetap merupakan pendekatan yang menarik, terutama karena memperhatikan dinamika budaya, yaitu interaksi antar lawan bicara. Daripada dimensinya sendiri, model rekonsiliasi-lah yang membedakan karya Trompenaars dan Hampden-Turner dari karya Hofstede.





Thank You