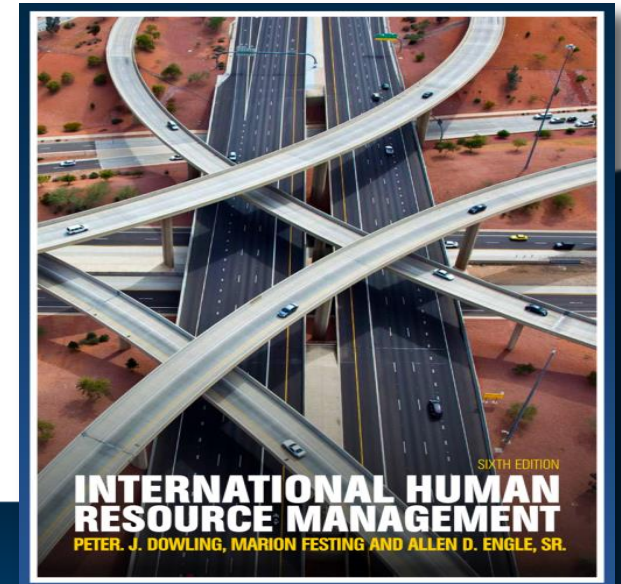


# Chapter 2

# KONTEKS

# BUDAYA IHRM

Musoli, S.E., M.M



# Chapter 2

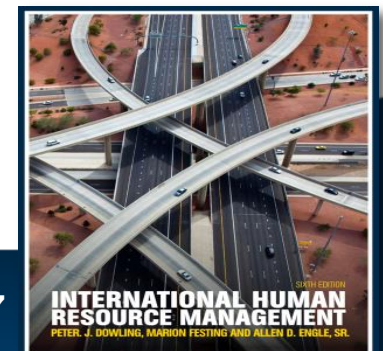
## KONTEKS BUDAYA IHRM

- Kosa kata
- Tujuan
- Definisi budaya
- Pengantar penelitian manajemen lintas budaya
- Penelitian Hofstede
- Studi GLOBE
- Studi The Trompenaars & Hampden-Turner
- Hall & Hall adalah dimensi budaya
- Perkembangan budaya

### ▶START

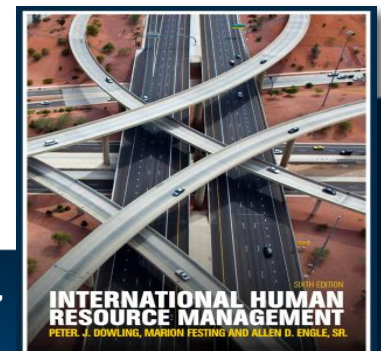
Click on an item to go to its section.

Click on the book cover below to return to this table of contents.



# Kosa kata

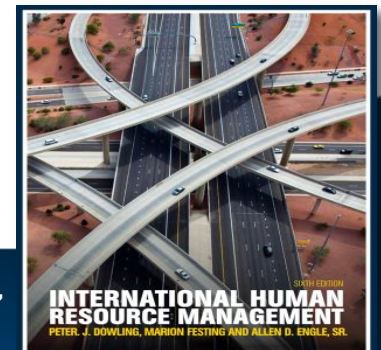
- Budaya sebagaimana didefinisikan oleh: Kluckhohn & Kroeber, Hansen, Schein
- artefak, nilai, asumsi yang mendasarinya
- manajemen lintas budaya
- Hofstede : jarak kekuasaan, penghindaran ketidakpastian, femininitas vs maskulinitas, individualisme vs kolektivisme, orientasi jangka panjang Konfusianisme, dinamika Konfusianisme
- GLOBE : ingroup, kolektivisme dalam kelompok vs. kolektivisme kelembagaan budaya organisasi, budaya nasional, egalitarianisme gender, ketegasan, orientasi kinerja, orientasi manusiawi
- Trompenaars, & Hampden-Turner : universalisme vs partikularisme, komunitarianisme, netral vs emosional, difus vs spesifik, askriptif vs prestasi, waktu berurutan vs sinkronik, kontrol internal vs eksternal
- Hall & Hall : konteks tinggi vs rendah, orientasi spasial, waktu polikrom vs monokrom



# Tujuan

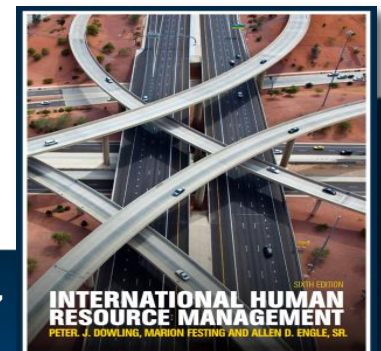
*Pelajari temuan dan tema utama ini:*

1. Definisi **budaya**
2. Konsep budaya
3. Hasil berbagai mgmt antarbudaya. studi: Hofstede, GLOBE, Trompenaars, & lainnya
4. Refleksi pada mgmt lintas budaya. penelitian
5. Pengembangan budaya



# Definisi budaya

- Banyak definisi dan konsep budaya dibahas dalam literatur yang relevan. Istilah ini berasal dari **kata Latin colere**, yang digunakan dalam konteks mengolah tanah dan hanya menandakan budidaya tanaman. Sampai saat ini, tidak ada konsensus dominan tentang makna budaya yang tepat. Pada awal 1950-an, *Kluckhohn dan Kroeber* telah mengumpulkan 164 definisi budaya dari budaya berbahasa Inggris dan memadatkannya ke dalam definisi budaya yang komprehensif, mapan dan diterima:



# Kluckhohn & Kroeber def. budaya

Budaya terdiri dari cara-cara yang terpola

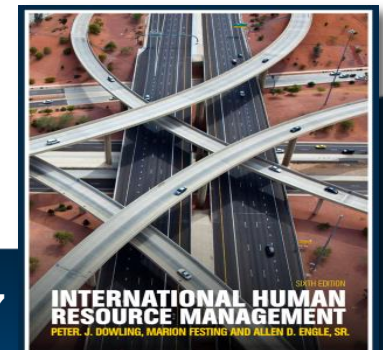
- Berpikir
- Perasaan
- Bereaksi

diperoleh & ditransmisikan terutama oleh simbol, merupakan pencapaian khas kelompok manusia, termasuk perwujudan mereka dalam artefak;

Inti penting  
dari budaya

terdiri dari

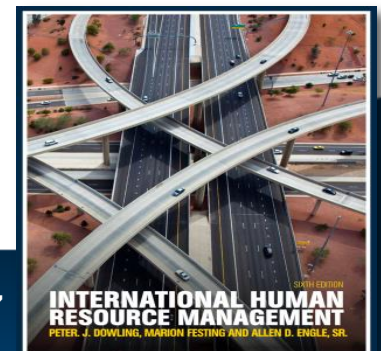
ide-ide tradisional & nilai-nilai yang melekat padanya



# 4 elemen budaya Hansen:

Standarisasi

1. Komunikasi
2. Pemikiran
3. Perasaan
4. Tingkah laku





# Konsep budaya Schein

Suatu budaya memiliki 3 level:

## 1. Artefak - terlihat

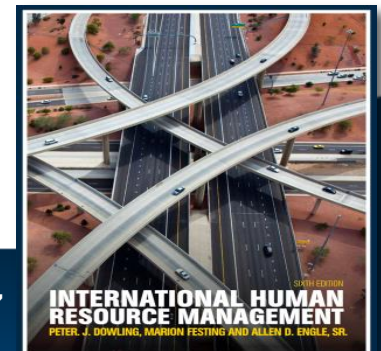
Artefak digambarkan sebagai struktur dan proses organisasi yang terlihat. Mereka dapat dianalisis menggunakan metode konvensional penelitian sosial empiris, tetapi maknanya sering sulit untuk diuraikan.

## 2. Nilai - tingkat kesadaran menengah

Tingkat menengah terdiri dari nilai-nilai perusahaan atau masyarakat. Mereka ditemukan di tingkat kesadaran menengah; dengan kata lain, mereka sebagian sadar dan sebagian tidak sadar.

## 3. Asumsi yang mendasari - tidak terlihat, tidak sadar

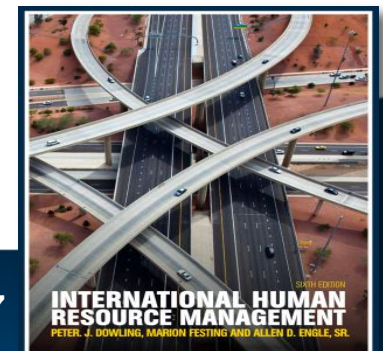
Tingkat ketiga digambarkan sebagai asumsi yang mendasarinya, yang sering dianggap sebagai bukti sendiri. Mereka termasuk keyakinan, persepsi, pikiran dan perasaan, yang biasanya tidak terlihat dan tidak disadari. Namun demikian, mereka adalah sumber nilai dan tindakan yang didasarkan pada nilai-nilai tersebut.





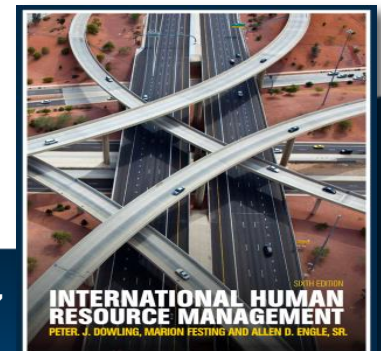
# 6 asumsi yang mendasari Schein

- 1. Sifat realitas & kebenaran** Apa yang nyata dan yang tidak? Apakah anggota budaya lebih banyak mengambil posisi eksperimental, di mana keputusan tentang benar dan salah bergantung pada eksperimen, atau apakah mereka mengikuti keyakinan yang lebih tradisional?
- 2. Dimensi waktu** Bagaimana dimensi waktu ditentukan dan dihitung? Seberapa penting waktu? Apakah anggota suatu budaya lebih hidup dalam kaitannya dengan masa lalu atau masa depan? Apakah mereka lebih berorientasi pada jangka panjang atau jangka pendek?
- 3. Efek kedekatan spasial & jarak** Bagaimana ruang dikaitkan dengan anggota masyarakat? Objek dan lokasi apa yang pribadi dan apa yang publik? Apa peran yang dimainkan oleh jarak spasial dalam mengevaluasi hubungan, mis. sehubungan dengan tingkat keintiman?
- 4. Sifat manusia** Apa artinya menjadi manusia? Apakah sifat manusia lebih ditandai oleh niat baik atau buruk? Bisakah orang berubah dan berkembang, bahkan sebagai orang dewasa?
- 5. Jenis aktivitas manusia** Bagaimana hubungan dengan lingkungan dievaluasi? Apakah lingkungan dianggap lebih menarik atau terlalu kuat? Apakah anggota masyarakat lebih pasif dalam nasib mereka atau mereka mencoba mengubahnya secara aktif?
- 6. Sifat hubungan manusia** Gagasan apa tentang kriteria tatanan sosial yang mendominasi dalam masyarakat (mis. Usia, asal-usul, kesuksesan)? Apa yang mencirikan hubungan antara orang-orang? Apakah kesuksesan tim atau keberhasilan individu itu penting?



# Pengantar mgmt lintas budaya. penelitian

- Studi manajemen lintas budaya bertujuan untuk menggambarkan dan membandingkan perilaku kerja di berbagai budaya. Saran untuk meningkatkan interaksi antara anggota berbagai budaya dapat diambil dari analisis ini. Bagian ini akan menjelaskan hasil penting dari studi manajemen lintas budaya. Tinjauan umum dimulai dengan studi signifikan historis oleh Hofstede. Studi GLOBE dan hasil studi oleh Trompenaars dan Hampden-Turner serta karya Hall and Hall juga disajikan dan dibahas.

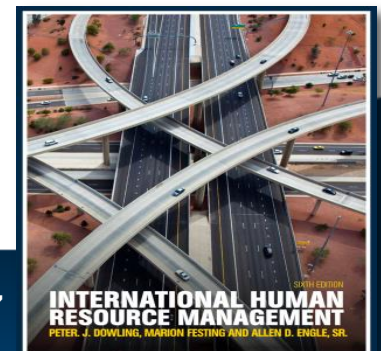


# Tujuan mgmt lintas budaya. studi

- Menggambarkan
- Membandingkan

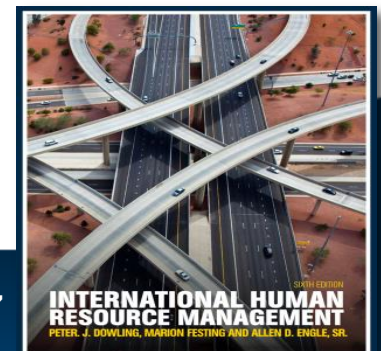
perilaku organisasi antar negara & budaya

- Jelaskan & tingkatkan interaksi antara karyawan, pelanggan, pemasok atau bisnis di berbagai negara & budaya



# Penelitian Hofstede

- Penelitian Hofstede menempati tempat khusus di bidang penelitian komparatif lintas-budaya karena itu adalah studi besar pertama di bidang ini. Ini dapat diposisikan pada level nilai, level intermedia dari konsep budaya Schein. Pendekatan ini berbeda dari penelitian lain yang terutama mempertimbangkan tingkat artefak. Yang terakhir berkonsentrasi pada mudah diukur, tetapi sulit untuk menafsirkan variabel seperti, misalnya, pertumbuhan ekonomi atau sistem politiknya.
- Hofstede mengidentifikasi empat dimensi budaya berdasarkan pertimbangan teoretis awal dan analisis statistik, yang dapat digunakan untuk menggambarkan perbedaan budaya antar negara.
- Sampel : Secara total, analisis ini didasarkan pada 116.000 kuesioner dari karyawan IBM (kuesioner diterjemahkan ke dalam 20 Bahasa).



# 5 dimensi budaya Hofstede

## 1. Jarak kekuasaan

Dimensi jarak kekuasaan mewakili skala di mana anggota suatu budaya menerima bahwa kekuasaan tidak didistribusikan secara merata dalam institusi.

## 2. Penghindaran ketidakpastian

Dimensi budaya dari penghindaran ketidakpastian mewakili sejauh mana anggota budaya merasa terancam oleh situasi yang tidak pasti, ambigu dan / atau tidak terstruktur dan mencoba menghindarinya.

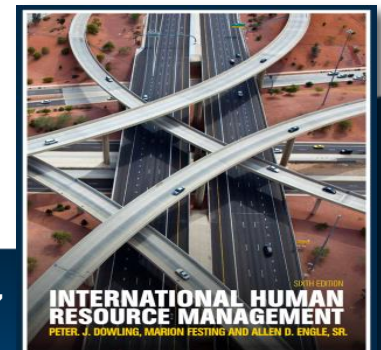
## 3. Feminitas vs. Maskulinitas

Orientasi maskulin terdiri dari mengejar kesuksesan finansial, kepahlawanan dan pendekatan kinerja yang kuat; orientasi feminin berisi preferensi untuk kualitas hidup, kesederhanaan dan hubungan interpersonal.

## 4. Individualisme vs. Kolektivisme

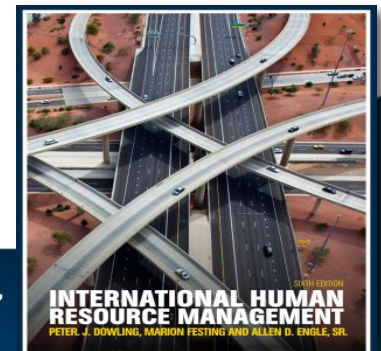
menggambarkan sejauh mana inisiatif individu merawat diri sendiri dan kerabat terdekat lebih disukai oleh masyarakat yang bertentangan dengan, misalnya, bantuan publik atau konsep keluarga besar. Dalam budaya yang lebih individualis, hanya ada jaringan kasual hubungan antara orang-orang. Setiap orang terutama bertanggung jawab untuk dirinya sendiri. Sebaliknya, lebih banyak budaya kolektif memiliki sistem hubungan yang lebih dekat dan lebih jelas.

## 5. Konfusianisme atau orientasi jangka panjang



# Budaya jangka panjang ditandai dengan:

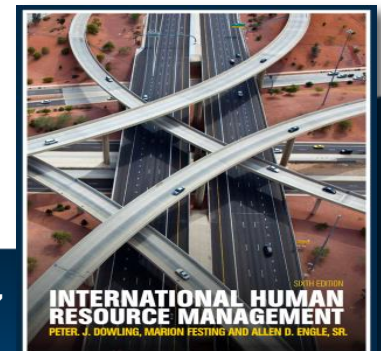
- Daya tahan luar biasa, ketekunan dalam mengejar tujuan
- Posisi peringkat berdasarkan status
- Adaptasi tradisi dengan kondisi modern
- Menghormati kewajiban sosial & status dalam batas-batas
- Tingkat tabungan tinggi & aktivitas investasi tinggi
- Kesiapan untuk menundukkan diri pada suatu tujuan
- Perasaan malu





# Budaya jangka pendek ditandai dengan:

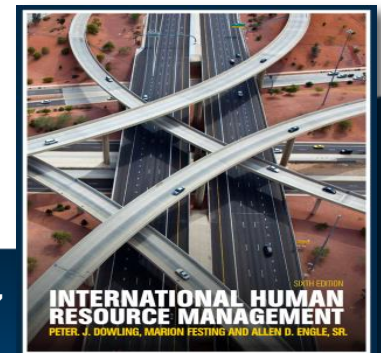
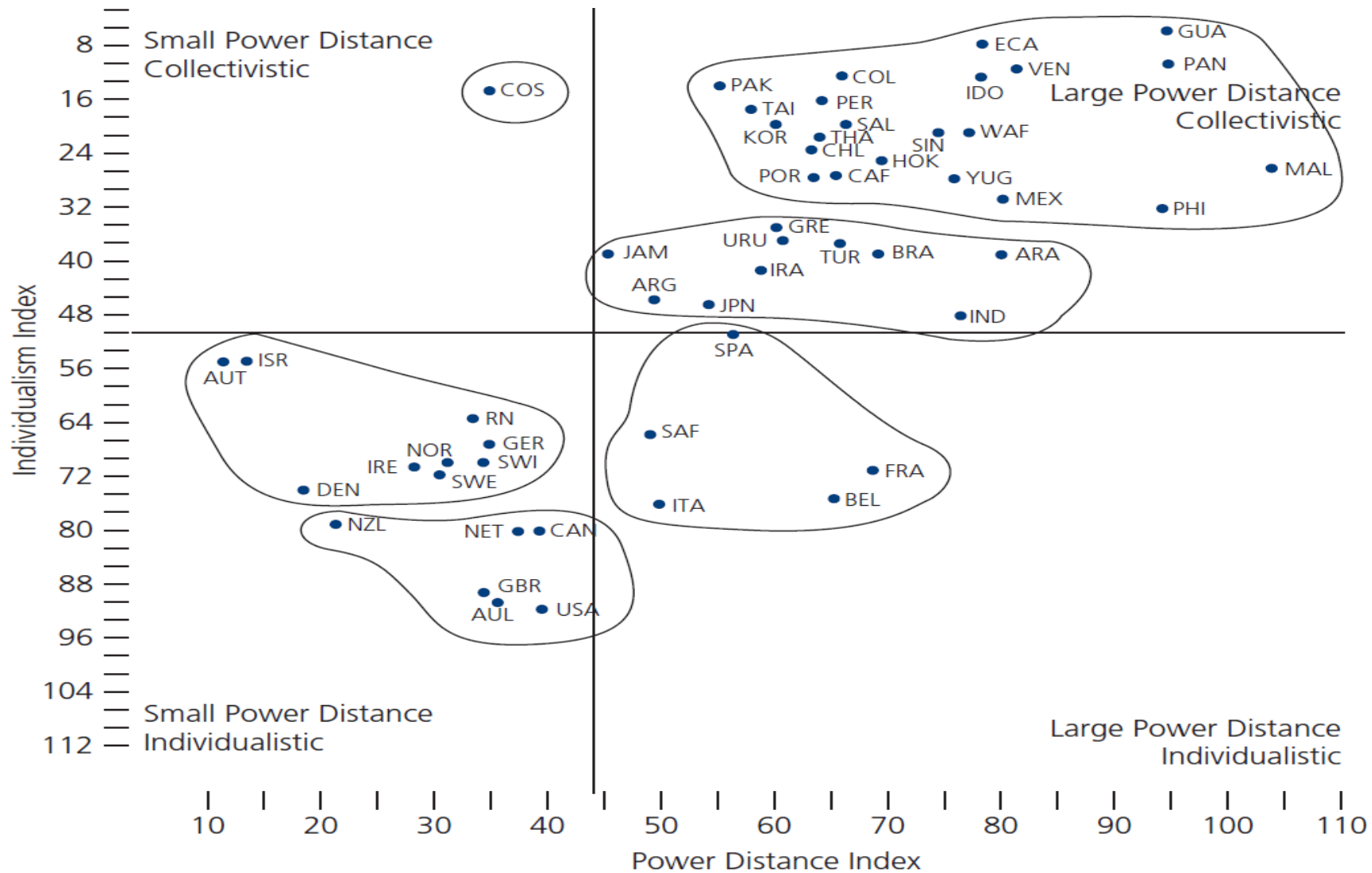
- Keterusterangan & stabilitas pribadi
- Menghindari kehilangan muka
- Menghormati kewajiban sosial & status tanpa mempertimbangkan biaya
- Tingkat tabungan rendah & aktivitas investasi rendah
- Ekspektasi untung cepat
- Menghormati tradisi
- Salam, hadiah & sapa berdasarkan timbal balik





# Gambar 2.1

## Studi Hofstede: Jarak kekuasaan & individualisme vs kolektivisme



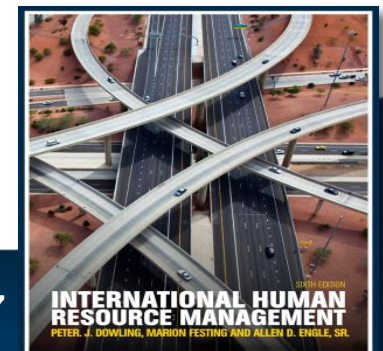
## Tabel 2.1

### Dampak konteks budaya pada praktik HRM

Praktik HRM	Dampak dari konteks budaya
Rekrutmen dan seleksi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dalam masyarakat yang rendah dalam pencapaian individual 'kolektivisme' mewakili kriteria seleksi yang penting.</li><li>• Dalam masyarakat yang tinggi pada 'kolektivisme dalam-kelompok' penekanan dalam proses perekrutan lebih pada keterampilan yang berhubungan dengan tim daripada pada kompetensi individu.</li></ul>
Pelatihan dan pengembangan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dalam masyarakat yang egalitarianisme gendernya tinggi, wanita memiliki peluang yang sama untuk peningkatan karier vertikal seperti pria.</li><li>• Dalam masyarakat yang rendah egalitarianisme gender, manajer perempuan jarang.</li></ul>
Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dalam masyarakat yang tinggi dengan penghindaran ketidakpastian, karyawan cenderung agak enggan mengambil risiko dan lebih memilih paket kompensasi tetap atau gaji berbasis senioritas.</li><li>• Dalam masyarakat rendah penghindaran ketidakpastian, karyawan cenderung mengambil risiko dan menerima variabilitas pendapatan tinggi melalui pembayaran berbasis kinerja.</li></ul>
Distribusi tugas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Masyarakat yang memiliki kolektivisme tinggi cenderung menekankan kerja kelompok.</li><li>• Masyarakat tinggi pada individualisme, bukan atribut tanggung jawab individu dalam sistem kerja.</li></ul>

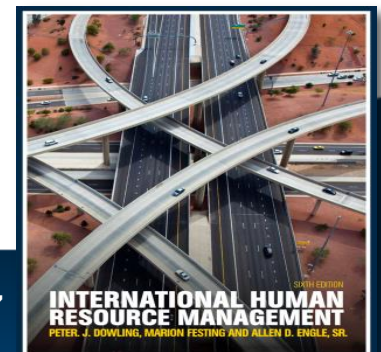
# Masalah penelitian gaya Hofstede di masa depan

- **Realisasi studi lintas level**  
Pertimbangkan tingkat grup, organisasi, & negara
- **Dimasukkannya perbedaan lintas budaya**  
Pertimbangkan varians intrakultural
- **Pencantuman moderator yang relevan secara teoritis**  
Pertimbangkan jenis kelamin, afiliasi kelas, dll.
- **Interaksi antar variabel**



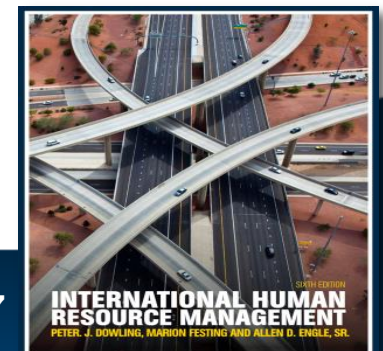
# Studi GLOBE

- Studi GLOBE adalah proyek transnasional, diprakarsai oleh Robert J. House pada tahun 1991. Tim peneliti saat ini terdiri dari 170 peneliti dari 62 negara. **GLOBE** adalah akronim untuk Kepemimpinan **Global dan Perilaku Organisasi**. Dengan kata lain, proyek ini berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan dan perilaku dalam organisasi di tingkat global dengan pertimbangan khusus diberikan kepada faktor-faktor pengaruh budaya. Tiga fase penelitian direncanakan secara total. **Fase 1** (1993/1994) terdiri dari pengembangan dimensi penelitian yang mendasarinya (dimensi sosial dan budaya organisasi yang baru, dan enam dimensi kepemimpinan). Tujuan **Tahap II** adalah untuk mengumpulkan data tentang dimensi-dimensi ini. **Fase III** terdiri dari analisis tentang pengaruh perilaku kepemimpinan terhadap kinerja dan sikap karyawan.



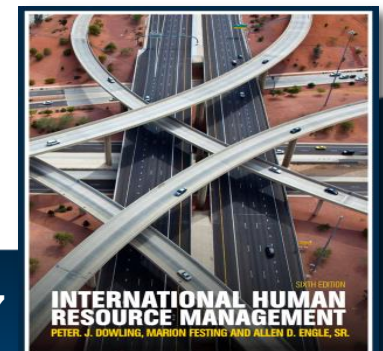
# Pertanyaan studi GLOBE

- Apakah ada perilaku, atribut & org kepemimpinan? praktik yang efektif di semua budaya?
- Apakah ada perilaku, atribut & org kepemimpinan? praktik yang efektif hanya di beberapa budaya saja?
- Seberapa besar pengaruh atribut kepemimpinan terhadap efektivitas perilaku kepemimpinan spesifik & penerimaannya oleh bawahan?
- Seberapa besar perilaku & atribut dalam budaya tertentu memengaruhi kesejahteraan anggota dalam masyarakat yang diteliti?
- Apa hubungan antara variabel sosial-budaya ini & kapasitas kompetitif internasional dari berbagai masyarakat sampel?



# 8 dimensi budaya GLOBE

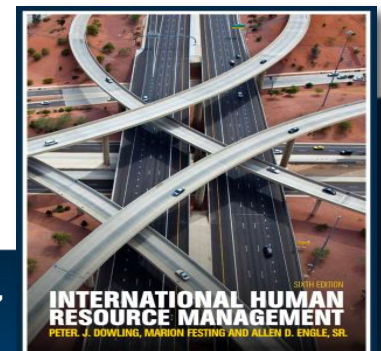
1. Kolektivisme kelembagaan
2. Kolektivisme dalam kelompok
3. Penghindaran ketidakpastian
4. Jarak kekuasaan
5. Egalitarianisme gender
6. Ketegasan
7. Orientasi kinerja
8. Orientasi manusiawi





# The Trompenaars & Hampden-Turner study

- Trompenaars dan Hampden-Turner melakukan survei dengan karyawan dari berbagai tingkatan hierarki dan berbagai bisnis mulai tahun 1980-an dan berlanjut selama beberapa dekade. Target group terutama peserta pelatihan lintas budaya yang dilakukan oleh Trompenaars. Kira-kira 15.000 kuesioner dievaluasi dalam penelitian pertama. Pada 2002 ada sekitar 30.000 kuesioner dari 55 negara. Dalam buku mereka 'Menunggangi Gelombang Budaya' Trompenaars dan Hampden-Turner membedakan antara tujuh dimensi, karakteristik yang menandai perbedaan antar budaya. Mereka mengelompokkan tujuh dimensi ini dengan tiga aspek: hubungan antara manusia, konsep waktu dan konsep alam.





# 7 dimensi Trompenaars & studi HT

*Hubungan  
antara  
orang-orang*

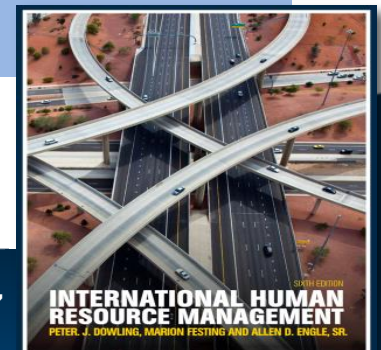
1. Universalisme vs partikularisme
2. Individualisme vs komunitarianisme
3. Emosional vs netral
4. Spesifik vs difus
5. Anggapan vs prestasi

*Konsep waktu*

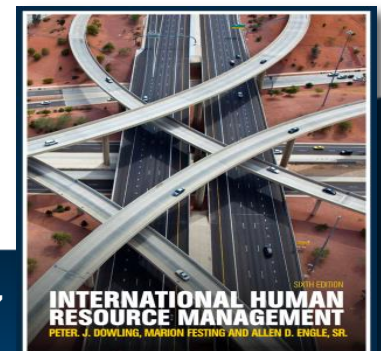
6. Konsep waktu berurutan vs sinkronis

*Konsep alam*

7. Kontrol internal vs. eksternal



# Hall & Hall's cultural dimensions



# Hall & Hall 4 dimensi

## 1. Komunikasi konteks tinggi vs rendah

## 2. Orientasi spasial

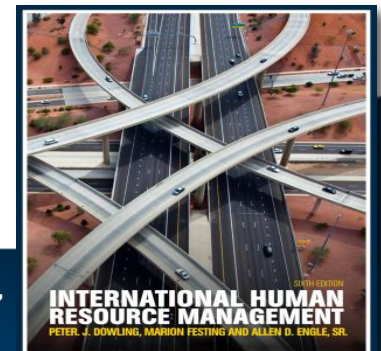
jarak aktual antara orang saat berkomunikasi

## 3. Waktu monokrom vs. polikrom

proses berurutan vs tindakan paralel

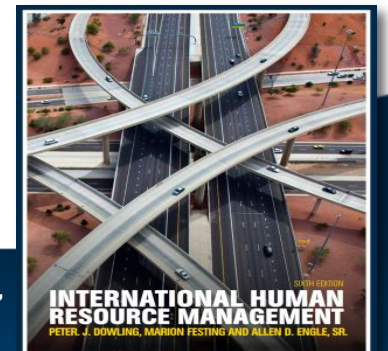
## 4. Kecepatan informasi

tinggi atau rendahnya arus informasi selama komunikasi



# Perkembangan budaya

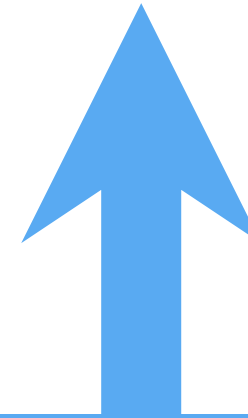
- Bab ini terutama membahas bagaimana budaya dapat didefinisikan dan dikonseptualisasikan dan beberapa hasil penelitian manajemen lintas budaya telah dilaporkan. Sebagian besar penjelasan dan konsep didasarkan pada pandangan yang agak statis. Kami sekarang akan membahas sejauh mana budaya dapat mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Diskusi ini terkait erat dengan masalah *apakah organisasi dan praktik manajemennya serupa karena meningkatnya keterkaitan internasional dan koordinasi ekonomi global (konvergensi) atau masih menunjukkan karakteristik budaya tertentu.*



# Budaya berubah

Ada yang meningkat

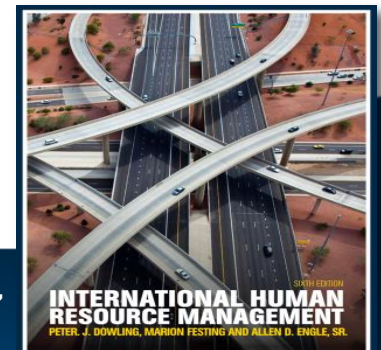
1. Koneksi internasional
2. Koordinasi ekonomi global
3. Harmonisasi hukum & peraturan
4. Migrasi



**Budaya tidak terbatas pada wilayah tertentu.**

**Ini berarti tantangan baru bagi HRM.**

- Bagaimana tahan yang budaya terhadap perubahan?
- Generasi Y adalah pembelajar yang cepat, teratur, dan mandiri dengan preferensi keseimbangan pekerjaan dan kehidupan yang berbeda
- Seluruh angkatan kerja masyarakat menua





Terima Kasih

