

## **Materi 2 – Manajemen dalam Lingkungan Global**

Asumsikan sejenak bahwa Anda seorang manajer yang akan bekerja untuk cabang sebuah organisasi global di negara asing. Anda tahu bahwa lingkungan Anda akan berbeda dari yang ada di tempat asal anda, tapi bagaimana cara menjalaninya? Apa yang harus Anda lakukan?

Setiap manajer yang menemukan dirinya berada dalam sebuah negara baru menghadapi tantangan. Pada bagian ini, kita akan melihat beberapa tantangan ini. Meskipun diskusi kita disajikan melalui sudut pandang seorang manajer dari Amerika, kerangka kerja ini dapat digunakan oleh setiap manajer di lingkungan yang asing tersebut.

### **2.1 Lingkungan Politik/Hukum**

Para manajer di Amerika sudah terbiasa dengan sistem hukum dan politik yang stabil. Perubahan cenderung lambat, dan prosedur hukum dan politik yang ada sudah mapan. Pemilihan diadakan secara berkala dan bahkan ketika partai politik yang berkuasa mengalami perubahan setelah pemilu, sepertinya tidak mungkin akan terjadi sesuatu yang radikal. Stabilitas hukum memungkinkan untuk prediksi yang akurat. Namun, hal ini tentu tidak berlaku untuk semua negara. Manajer harus tetap tahu mengenai undang-undang tertentu di negara-negara tempat mereka berkisah. Misalnya, ketika presiden Zimbabwe memiliki rencana untuk memaksa perusahaan asing untuk menjual saham mayoritas kepada lokal. Hukum tersebut akan menjadi penghalang utama bagi investasi bisnis asing. Di Cina, perusahaan asing menemukan iklim yang kurang bersahabat ketika kebijakan pemerintah membuat mereka lebih sulit untuk melakukan bisnis. Dan pengecer asal Swedia yakni Ikea telah menghentikan investasinya lebih lanjut di Rusia karena masih adanya birokrasi pemerintah. Per Kaufmann, country manager Ikea Rusia, mengatakan keputusan itu adalah "karena ketidakpastian proses administrasi di beberapa daerah."

Juga, sejumlah negara yang memiliki iklim politik yang beresiko. Perusahaan Aon Corporation yang berbasis di Chicago, melakukan penilaian risiko politik tahunan secara rutin, dan dalam laporannya pada tahun 2010 menemukan bahwa usaha tersebut menghadapi tingkat risiko tertinggi di Afghanistan, Kongo DRC, Iran, Irak, Korea Utara, Somalia, Sudan, Venezuela, Yaman, dan Zimbabwe. Analisis perusahaan mengatakan bahwa ketidakstabilan politik dan keuangan tetap menjadi bagian dari kondisi lingkungan bisnis mereka sebagai akibat dari resesi global. Mereka juga mengatakan bahwa "pada tahun 2010 akan terjadi tingkat risiko politik yang terus meningkat sebelum adanya kecenderungan membaiknya kondisi bisnis. "Manajer bisnis di negara-negara dengan tingkat risiko yang lebih tinggi menghadapi ketidakpastian yang tentunya lebih besar. Selain itu, campur tangan politik adalah kenyataan hidup di beberapa daerah, terutama di beberapa negara Asia seperti Cina.

Perlu diingat bahwa lingkungan politik / hukum suatu negara tidak harus berisiko ataupun tidak stabil untuk menjadi perhatian bagi para manajer. Yang penting adalah fakta bahwa hal tersebut berbeda dari negara asal mereka. Manajer harus mengenali perbedaan-perbedaan ini jika mereka berharap untuk memahami kendala dan peluang yang ada.

### **2.2 Lingkungan Ekonomi**

Memang aneh kedengarannya, akan tetapi 17 ribu ton keju Parmesan, dengan perkiraan nilai 187 juta dolar, sedang ditahan di brankas Bank di Italia yang bernama Credito Emiliano. Keju tersebut adalah jaminan perusahaan pembuat keju yang sedang sekarat untuk melewati masa resesi di Eropa. Hal ini merupakan contoh bahwa faktor ekonomi dalam bisnis keju mungkin tampak asing bagi kita disini, tapi tidak bagi semua yang sudah terbiasa dengan bisnis di Italia.

Seorang manajer global harus menyadari isu-isu ekonomi ketika melakukan bisnis di negara lain. Pertama, penting untuk memahami jenis sistem ekonomi suatu negara. Dua jenis sistem ekonomi yang utama adalah ekonomi pasar bebas/free market economy dan ekonomi terpimpin/planned

economy. **Sebuah ekonomi pasar bebas** merupakan sistem ekonomi di mana sumber daya yang ada dimiliki dan dikendalikan terutama oleh sektor swasta. **Sistem ekonomi terpimpin** adalah sistem ekonomi dimana keputusan ekonomi direncanakan oleh pemerintah pusat. Sebenarnya, tidak ada sistem ekonomi yang murni ekonomi pasar bebas ataupun terpimpin. Misalnya, Amerika Serikat dan Inggris lebih mengarah ke pasar bebas akan tetapi memiliki intervensi dan kontrol pemerintah. Perekonomian Vietnam dan Korea Utara lebih terpimpin. Cina juga merupakan perekonomian yang lebih terpimpin, tetapi sampai saat ini telah bergerak ke arah pasar bebas. Mengapa manajer perlu tahu tentang sistem perekonomian suatu negara? Karena hal ini memiliki potensi untuk membatasi keputusan mereka. Isu ekonomi lainnya yang perlu dipahami manajer termasuk nilai tukar mata uang, tingkat inflasi, dan kebijakan pajak yang beragam.

Keuntungan perusahaan multi-nasional dapat bervariasi tergantung pada kekuatan mata uang lokal dan mata uang negara-negara di mana ia beroperasi. Sebagai contoh, sebelum perlambatan ekonomi global secara menyeluruh, naiknya nilai euro terhadap dollar dan yen telah memberikan kontribusi terhadap laba yang kuat untuk perusahaan Jerman. Perubahan nilai tukar mata uang dalam bentuk apapun dapat mempengaruhi keputusan manajer dan tingkat keuntungan perusahaan.

Inflasi berarti bahwa harga untuk produk dan jasa meningkat. Tetapi inflasi juga mempengaruhi tingkat suku bunga, nilai tukar, biaya hidup, dan keyakinan masyarakat umum terhadap sistem politik dan ekonomi suatu negara. Tingkat inflasi negara dapat bervariasi. The World Factbook menunjukkan bahwa inflasi berkisar antara negatif 3,9 persen di Qatar menjadi positif sebesar 34 persen di Seychelles. Manajer perlu untuk memantau trend inflasi sehingga mereka dapat mengantisipasi kemungkinan perubahan dalam kebijakan moneter suatu negara dan membuat keputusan bisnis yang baik mengenai pembelian dan harga.

Akhirnya, kebijakan pajak dapat menjadi hal utama yang dikhawatirkan dalam suatu ekonomi. Hukum pajak beberapa negara lebih ketat dibandingkan di negara asal suatu perusahaan multi-nasional. Sedangkan yang lainnya lebih ringan. Satu-satunya kepastian adalah bahwa mereka berbeda dari satu negara ke Negara lainnya. Manajer membutuhkan informasi yang akurat tentang peraturan perpajakan di negara-negara di mana mereka beroperasi untuk meminimalkan kewajiban pajak bisnis mereka.

### 2.3 Lingkungan Budaya

Mengelola tenaga kerja global yang berbakat di hari ini bisa menjadi suatu tantangan! Sebuah perusahaan besar minyak multi-nasional menemukan bahwa produktivitas karyawan di salah satu pabrik mereka di Meksiko menurun 20% dan mengirim seorang manajer Amerika untuk mencari tahu mengapa. Setelah berbicara dengan beberapa karyawan, manajer menemukan bahwa perusahaan mengadakan pesta bulanan di tempat parkir untuk semua karyawan dan keluarga mereka. Manajer Amerika lain telah membatalkan pesta-pesta dan mengatakan hal ini membuang-buang waktu dan uang. Pesan yang diperoleh karyawan adalah bahwa perusahaan tidak peduli terhadap keluarga mereka lagi. Ketika pesta-pesta itu dikembalikan, produktivitas dan semangat kerja karyawan melonjak. Di Hewlett-Packard, tim lintas global yang terdiri dari insinyur Amerika dan Perancis ditugaskan untuk bekerja sama dalam sebuah proyek perangkat lunak. Para insinyur Amerika mengirim email yang panjang, rinci ke rekan-rekan mereka di Perancis. Para insinyur Perancis memandang bahwa email yang panjang ini sebagai sesuatu yang merendahkan dan mereka menjawab dengan email yang cepat dan ringkas. Hal ini membuat para insinyur Amerika berpikir bahwa insinyur Perancis menyembunyikan sesuatu dari mereka. Situasi menjadi di luar kendali dan mempengaruhi hasil kerja secara negatif sampai seluruh anggota tim menjalani pelatihan budaya.

Setiap organisasi memiliki kebudayaan yang berbeda. Setiap negara pun memiliki budaya yang berbeda pula. **Kebudayaan nasional** meliputi nilai dan sikap bersama oleh individu dari negara tertentu yang membentuk perilaku mereka dan keyakinan mereka tentang apa yang penting.

Mana yang lebih penting untuk seorang manajer – budaya nasional atau budaya organisasi? Sebagai contoh, apakah perusahaan IBM di Jerman lebih mencerminkan budaya Jerman atau budaya perusahaan IBM? Penelitian menunjukkan bahwa budaya nasional memiliki efek lebih besar pada karyawan daripada budaya organisasi mereka. Karyawan Jerman pada perusahaan IBM di Munich akan lebih dipengaruhi oleh budaya Jerman daripada oleh budaya IBM.

Perbedaan hukum, politik dan ekonomi antara negara cukup jelas. Manajer Jepang yang bekerja di Amerika Serikat atau rekan Amerika-nya yang bekerja di Jepang bisa mendapatkan informasi mengenai hukum atau kebijakan pajak dengan mudah. Namun, mendapatkan informasi tentang perbedaan budaya ini tidak begitu mudah! Alasan utama? Sulit bagi pribumi untuk menjelaskan karakteristik unik budaya negara mereka kepada orang lain.

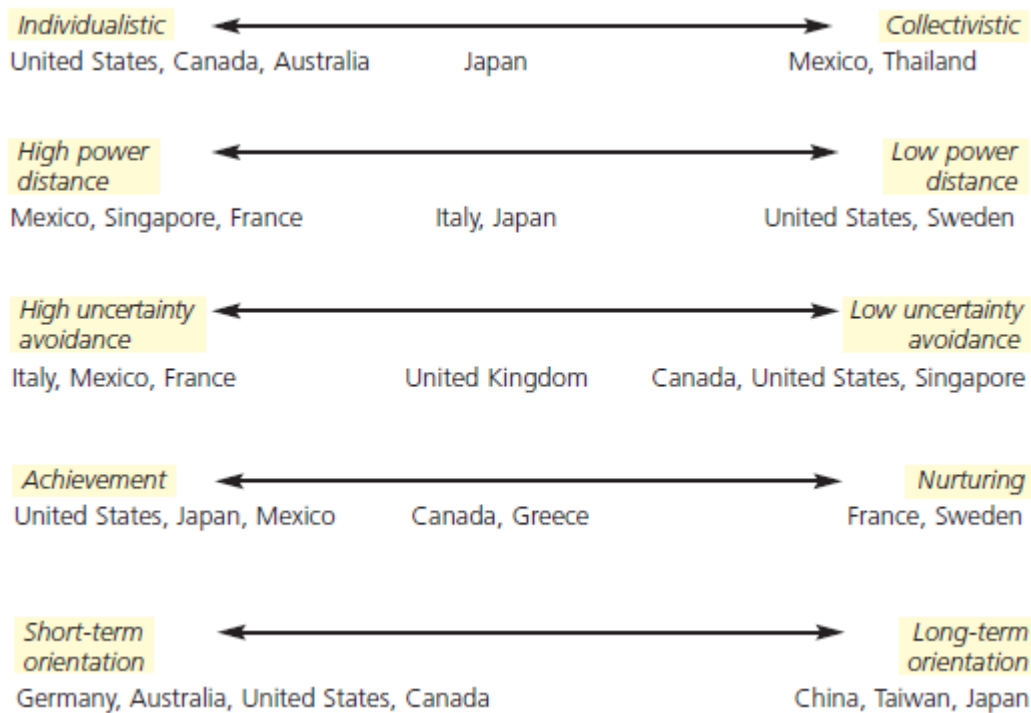
#### Kerangka Hofstede untuk Menilai Budaya.

Geert Hofstede mengembangkan salah satu pendekatan yang paling banyak dirujuk untuk membantu manajer lebih memahami perbedaan antara budaya-budaya nasional. Penelitiannya menemukan bahwa negara-negara memiliki lima dimensi budaya nasional yang bervariasi. Dimensi ini digambarkan pada Gambar 2-1, yang juga menunjukkan beberapa negara yang mewakili karakter setiap dimensi.

Adapun kelima dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Individualistis/Individualistic – Kolektif/Collectivistic.** Individualistis berarti orang hanya memperhatikan kepentingan diri mereka dan keluarganya. Kolektif berarti orang mengharapkan untuk melindungi dirinya dan memenuhi kepentingannya secara berkelompok (tidak hanya terbatas pada keluarganya).
2. **Jarak Kekuasaan Tinggi/High Power Distance – Jarak Kekuasaan Rendah/Low Power Distance.** Jarak Kekuasaan Tinggi berarti menerima perbedaan kekuasaan secara luas, penghormatan kepada penguasa secara besar. Jarak Kekuasaan Rendah berarti tidak menerima perbedaan kekuasaan, dan tidak takut menghadapi penguasa
3. **Penghindaran Ketidakpastian Tinggi/High Uncertainty Avoidance – Penghindaran Ketidakpastian Rendah/Low Uncertainty Avoidance.** Penghindaran Ketidakpastian Tinggi berarti tidak nyaman terhadap adanya ambiguitas dan cenderung mengalami kegelisahan. Penghindaran Ketidakpastian Rendah berarti menyukai adanya resiko dan toleran terhadap perilaku dan pendapat yang berbeda.
4. **Prestasi/Achievement – Mengasuh/Nurturing.** Sisi prestasi lebih menghargai ketegasan, perolehan uang dan barang dan sifat berkompetisi berlaku. Sedangkan sisi mengasuh lebih menghargai hubungan dan sifat prihatin terhadap sesama berlaku.
5. **Orientasi Jangka Panjang/Long Term Orientation – Orientasi Jangka Pendek/Short Term Orientation.** Orientasi jangka panjang berarti orang melihat ke masa depan dan menghargai penghematan dan ketekunan/keteguhan/kegigihan. Orientasi jangka pendek berarti orang menghargai tradisi dan masa lalu.

Gambar 2-1 – Lima Dimensi Kebudayaan Nasional Hofstede



#### Kerangka Penilaian Budaya GLOBE.

Program penelitian Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) mengembangkan kerja Hofstede dengan menyelidiki perilaku kepemimpinan lintas budaya dan memberikan manajer informasi tambahan untuk membantu mereka mengidentifikasi dan mengelola perbedaan budaya. Dengan menggunakan data lebih dari 18.000 manajer di 62 negara, tim peneliti GLOBE (dipimpin oleh Robert House) mengidentifikasi sembilan dimensi membedakan budaya nasional. Dua dimensi (jarak kekuasaan/power distance dan penghindaran ketidakpastian/uncertainty avoidance) sesuai dengan yang dikemukakan Hofstede. Empat dimensi berikutnya mirip dengan yang dikemukakan Hofstede (ketegasan/assertiveness yang mirip dengan prestasi/achievement, orientasi manusiawi/humane orientation yang mirip dengan dimensi memelihara/nurturing, orientasi masa depan/future orientation yang mirip dengan orientasi jangka panjang/long term orientation, dan kolektivisme kelembagaan/institutional collectivism, yang mirip individualisme/individualism – kolektivisme/collectivism). Tiga lainnya (diferensiasi jender/gender differentiation, kolektivisme dalam kelompok/in-group collectivism, dan orientasi kinerja/performance orientation) menawarkan wawasan tambahan ke dalam budaya nasional. Berikut adalah penjelasan dari sembilan dimensi tersebut:

1. **Power distance/jarak kekuasaan:** sejauh mana anggota masyarakat mengharapkan kekuasaan untuk tidak terbagi secara merata.
2. **Uncertainty avoidance/penghindaran ketidakpastian:** ketergantungan masyarakat terhadap norma-norma dan prosedur sosial untuk meringankan ketidakpastian peristiwa masa depan.
3. **Assertiveness/ketegasan:** sejauh mana masyarakat mendorong orang untuk menjadi tangguh, konfrontatif, tegas, dan kompetitif ketimbang sederhana dan lembut.
4. **Humane orientation/orientasi manusiawi:** sejauh mana masyarakat mendorong dan menghargai individu untuk menjadi adil, altruistik/bersifat mementingkan kepentingan orang lain, murah hati, peduli, dan baik kepada orang lain.

5. **Future orientation/orientasi masa depan:** sejauh mana masyarakat mendorong dan menghargai perilaku yang berorientasi masa depan, seperti perencanaan, investasi di masa depan dan menunda kepuasan.
6. **Institutional collectivism/kolektivisme kelembagaan:** sejauh mana individu didorong oleh lembaga-lembaga kemasyarakatan untuk diintegrasikan ke dalam kelompok-kelompok dalam organisasi dan masyarakat.
7. **Gender differentiation/diferensiasi jender:** sejauh mana masyarakat memaksimalkan perbedaan peran jenis kelamin yang diukur dengan berapa banyak wanita yang memiliki status dan tanggung jawab pengambilan keputusan.
8. **In-group collectivism/kolektivisme dalam kelompok:** sejauh mana anggota masyarakat bangga sebagai anggota dalam kelompok-kelompok kecil, seperti keluarga dan lingkaran teman-teman dekat, dan organisasi di mana mereka bekerja.
9. **Performance orientation/orientasi kinerja:** sejauh mana masyarakat mendorong dan menghargai anggota kelompok untuk perbaikan kinerja dan keunggulan.

## 2.4 Manajemen Global di Masa Sekarang

Melakukan bisnis global saat ini tidak mudah! Ketika kita melihat pengelolaan dalam lingkungan global saat ini, kami ingin fokus pada dua aspek penting. Aspek pertama melibatkan tantangan yang berkaitan dengan globalisasi, terutama sehubungan dengan keterbukaan/openness sebagai bagian dari globalisasi. Aspek kedua berkisar tantangan/challenges dalam mengelola tenaga kerja global.

### Tantangan Keterbukaan/Openness.

Dorongan untuk masuk dalam globalisasi telah meluas. Pendukung hal ini memuji manfaat ekonomi dan sosial yang datang dari globalisasi, tetapi globalisasi juga menciptakan tantangan karena perlunya keterbukaan/openness agar globalisasi itu dapat berjalan. Salah satu tantangannya adalah meningkatnya ancaman terorisme oleh jaringan teroris global. Globalisasi dimaksudkan untuk membuka perdagangan dan untuk memecah hambatan geografis yang memisahkan negara. Namun menjadi terbuka berarti juga memberi peluang untuk hal yang buruk. Dari Filipina dan Inggris ke Israel dan Pakistan, organisasi dan karyawan menghadapi risiko serangan teroris. Tantangan lain dari keterbukaan adalah saling ketergantungan ekonomi antar negara-negara perdagangan. Seperti yang kita lihat selama beberapa tahun terakhir, goyahnya perekonomian suatu negara dapat memiliki efek domino pada negara lain dengan yang melakukan bisnis dengan negara tersebut.

Tantangan yang jauh lebih serius bagi manajer dalam keterbukaan yang diperlukan oleh globalisasi berasal dari perbedaan budaya yang secara intens mendasari dan fundamental – perbedaan yang mencakup tradisi, sejarah, agama, dan nilai-nilai yang mendalam. Mengelola dalam lingkungan seperti itu bisa menjadi sangat rumit. Walaupun globalisasi sudah lama dipuji untuk manfaat ekonomi, beberapa orang berpikir bahwa globalisasi hanyalah sebuah eufemisme bagi "Amerikanisasi/Americanization" – yaitu, cara nilai-nilai budaya dan filsafat bisnis Amerika Serikat dikatakan secara perlahan mengambil alih dunia ini. Namun pendukung Amerikanisasi ini berharap orang lain akan melihat bagaimana progresif, efisien, rajin, dan bebasnya masyarakat dan bisnis Amerika dan ingin meniru cara tersebut dalam melakukan sesuatu. Namun, kritikus dari paham ini mengklaim bahwa sikap tersebut telah menciptakan berbagai masalah. Meskipun sejarah penuh dengan bentrokan antara peradaban, apa yang unik sekarang adalah kecepatan dan kemudahan dimana kesalahpahaman dan perselisihan dapat meletus dan meningkat. Internet, televisi dan media lainnya, dan perjalanan udara telah membawa hal baik dan buruk dari hiburan, produk, dan perilaku dari Amerika ke setiap sudut dunia. Bagi mereka yang tidak suka apa yang mereka lakukan, katakan, atau percaya, paparan ini dapat menyebabkan kebencian, ketidaksukaan, ketidakpercayaan, dan kebencian langsung.

## Tantangan dalam Mengelola Tenaga Kerja Global.

1. "Oleh karena semakin banyaknya orang Amerika pergi ke Cina daratan untuk mengambil pekerjaan, lebih banyak orang Cina dan Amerika yang bekerja secara berdampingan. Ini adalah kemitraan lintas-budaya, yang dapat menguntungkan dalam banyak hal, namun juga menyoroti ketegangan yang mengekspos perbedaan dalam pengalaman kerja, tingkat upah, dan komunikasi."
2. Perusahaan global dengan tim kerja dari berbagai budaya dihadapkan dengan tantangan untuk mengelola perbedaan budaya dalam hubungan kerja-keluarga. Praktek kerja-keluarga dan program yang tepat dan efektif bagi karyawan di satu negara mungkin tidak menjadi solusi terbaik bagi karyawan di lokasi lain.

Kedua contoh diatas menunjukkan tantangan yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja global. Dengan tetap pentingnya globalisasi bagi bisnis, sudah jelas bahwa manajer perlu memahami cara terbaik untuk mengelola tenaga kerja global tersebut. Beberapa peneliti telah menyarankan bahwa manajer memerlukan **kecerdasan budaya/cultural intelligence** atau kesadaran budaya dan keterampilan sensitivitas. Kecerdasan budaya meliputi tiga dimensi utama:

- (1) pengetahuan kebudayaan sebagai konsep – bagaimana kebudayaan itu bervariasi, dan bagaimana mereka mempengaruhi perilaku;
- (2) kesadaran/mindfulness – kemampuan untuk memperhatikan terhadap sinyal-sinyal dan reaksi dalam situasi-situasi lintas budaya yang berbeda, dan
- (3) keterampilan perilaku/behavioural skills – menggunakan ilmu pengetahuan seseorang dan kesadaran untuk memilih perilaku yang sesuai dalam situasi tertentu

Peneliti lain mengatakan bahwa pemimpin global yang efektif memerlukan **global mind-set/pola pikir global**, atribut yang memungkinkan pemimpin untuk menjadi efektif dalam lingkungan lintas-budaya. Atribut tersebut memiliki tiga komponen (dikenal dengan nama Global Mind-Set/Pola Pikir Global) sebagai berikut:

1. Intellectual capital/modal intelektual: Pengetahuan terhadap bisnis internasional dan kemampuan untuk memahami bagaimana bisnis berjalan dalam skala global.
2. Psychological capital/modal psikologis: Keterbukaan terhadap ide dan pengalaman baru
3. Social capital/modal sosial: Kemampuan untuk membangun koneksi dan membangun hubungan kepercayaan dengan orang yang berbeda dengan anda.

Pemimpin yang memiliki keterampilan dan kemampuan lintas-budaya tersebut – apakah itu kecerdasan budaya/cultural intelligence ataupun pola pikir global/global mind-set – akan menjadi aset penting bagi organisasi global. Keberhasilan mengelola dalam lingkungan global saat ini akan membutuhkan sensitivitas yang luar biasa dan pengertian. Manajer dari negara manapun akan perlu menyadari bagaimana keputusan dan tindakan mereka akan dilihat, tidak hanya oleh mereka yang mungkin setuju, tetapi yang lebih penting, oleh mereka yang mungkin tidak setuju. Mereka akan perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka dan pendekatan manajemen untuk mengakomodasi pandangan-pandangan yang beragam ini, dan pada saat yang sama menjadi seefisien dan seefektif mungkin dalam mencapai tujuan organisasi.

**Hasil Pembelajaran dari Materi 2:**

1. Jelaskan relevansi lingkungan politik / hukum, ekonomi, dan budaya terhadap bisnis global.
2. Jelaskan relevansi lingkungan ekonomi terhadap bisnis global.
3. Jelaskan relevansi lingkungan budaya terhadap bisnis global.

**Referensi dari Materi 2:**

Chapter/Bab 3 - Robbin and Coulter (2012), Management, Upper Saddle River, 11th Editions, New Jersey, Prentice Hall.