

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA
EMPLOYEE AND EXPATRIATE ASSIGNMENT



Oleh Kelompok 2:

Dita Mayangsari (105030300111013)

Christianto Kurniawan (105030300111020)

M. Nur Rizki O.P. (105030300111021)

Ais Zanuvar Adi P. (105030300111022)

BISNIS INTERNASIONAL
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2011

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Tenaga kerja asing yang lebih sering disebut dengan ekspatriat mulai menunjukkan pertumbuhan yang pesat sejak tahun 1970an. Permasalahan yang sering mencuat ke permukaan adalah munculnya tekanan-tekanan dalam diri para ekspatriat akibat dari adanya gegar budaya. Relokasi yang bersifat lintas budaya sering menimbulkan *shock* bagi mereka dan berdampak buruk terhadap berlangsungnya kerja.

Bab ini berisi tentang bagaimana para ahli menciptakan berbagai model teori sebagai solusi permasalahan di atas. Adakah langkah-langkah yang mereka buat sangat efektif dalam mengatasi tekanan terhadap ekspatriat. Teori-teori tersebut akan dibandingkan dengan realita secara empirik yang terjadi di lapangan. Sehingga didapatkan solusi yang benar-benar tepat untuk mengatasi gegar budaya yang dialami ekspatriat akibat dari relokasi kerja lintas budaya.

2. Tujuan penulisan

1. Untuk memahami model dari pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk mengatasi tekanan-tekanan yang dihadapi para ekspatriat terkait dengan relokasi kerja lintas budaya.
2. Agar pembaca dapat menambah pengetahuannya dalam menangani gegar budaya terhadap ekspatriat yang dibahas dalam makalah ini.

3. Permasalahan

1. Memahami dan mengerti tentang *employee development and expatriate assignment*.
2. Memahami dan mengerti tentang lintas budaya, gegar budaya dan pengaruhnya terhadap ekspatriat.

PEMBAHASAN

Pendekatan *stress coping* yang berdasar pada reaksi fisiologis manusia terhadap gegar budaya merupakan salah satu teori yang digunakan untuk mengatur tekanan yang ada yang menyerang para ekspatriat akibat adanya relokasi kerja. Di mana tekanan tersebut berdampak pada fungsi manusia itu sendiri. Gegar budaya yang dialami para ekspatriat dapat menurunkan fungsi dari peran yang mereka jalankan, sehingga dibutuhkan beberapa cara untuk menanganinya.

STRESS COPING PADA REAKSI FISIOLOGIS

Barna (1983) menerapkan model tahapan Selye (1974) terhadap sindrom adaptasi yang umum untuk menjelaskan fase dari penyesuaian ekspatriat. Fase-fase tersebut adalah :

(a) tahapan munculnya pertanda reaksi;

Pada tahapan ini, para ekspatriat yang ditempatkan di *Host Country* mulai menunjukkan gejala-gejala reaksi terhadap *culture shock*. Mereka mulai menunjukkan tanggapan terhadap budaya yang berbeda yang harus mereka adaptasi.

(b) tahapan perlawanan;

Selanjutnya, muncul sebuah tindakan-tindakan yang merujuk terhadap sebuah perlawanan dan konflik diri terhadap kebudayaan yang menyebabkan *shock*.

(c) tahapan kejenuhan.

Ekspatriat yang telah mengalami konflik akan mendapati rasa jenuh dan letih akan budaya baru yang tidak dapat mereka adaptasi. Rasa letih ini dapat berupa letih fisik dan/atau letih rohani.

Anggapan Barna bahwa usaha dalam rangka memperpanjang dan menggiatkan aktifitas fisiologis terhadap karakteristik individu-individu yang mencoba untuk menyesuaikan lingkungan yang tidak familiar bagi mereka dapat menghasilkan gegar budaya.

Berdasarkan analisa Barna, dalam menyesuaikan pemahaman lintas budaya sangatlah penting untuk mengerti kondisi nasional negara tamu dengan cara, (i) ikut serta dalam aktivitas mereka; (ii) mempelajari bahasa komunikasi mereka, (iii) mempelajari lingkungan sekitar yang belum terlalu familiar; dsb. Manajemen stress yang efektif bukanlah bagaimana caranya menghindari tekanan-tekanan yang ada. Manajemen stress yang efektif adalah yang mampu memberikan pelatihan dan pembelajaran bagi ekspatriat dalam menghadapi tekanan. Cara-cara yang cukup efektif untuk mencegah stress yang berlebih (*overstress*) antara lain: pembelajaran untuk mengenali gejala stress pada seseorang, menyusun acara yang menghibur saat individu membutuhkan rasa tenteram, dan bertindak secara positif pada saat-saat yang dapat menimbulkan stress.

Berdasarkan teori Lazarus bahwa tekanan dalam diri muncul tergantung pada bagaimana seseorang menanggapi situasi yang sedang terjadi secara subyektif. Kata *coping* pada *stress coping* dimaknai sebagai usaha yang berorientasi pada aksi untuk mengatur, menguasai, mengurangi, dan meminimasi adanya konflik. Paradigma *coping* mendorong para ekspatriat agar tidak menjadi agen pasif yang tidak mampu bertindak apa-apa saat terjadi tekanan. Diharapkan para ekspatriat sebagai manajer dalam ruang lingkup internasional mampu menyediakan berbagai macam strategi-strategi *coping*, bersikap terbuka, mampu untuk mengatur kondisi emosional yang penuh tekanan, mampu mengendalikan permasalahan situasional dan berkewajiban untuk menjadi agen perubahan yang proaktif.

PERKEMBANGAN MODEL

Menurut Adler, ada 5 model langkah transisi ketika menerima budaya asing, yang ia deskripsikan sebagai sebuah pilihanj pandangan yang lain mengenai gear budaya. 5 langkah tersebut adalah: contact-disintegration-reintegration-autonomy-independendce. Kelimanya merepresentasikan urutan kesadaran budaya darikonteks diri yang paling rendah ke konteks diri yang paling tinggi. Perubaiakan yang lain mengenai model gear budaya adalah gagasan Gudykunts dan Kim, yaitu: *stress-adaptation-growth model of cross cultural adaptation*.

Kedua model tersebut mengasumsikan bahwa mengenal budaya lain menyebabkan seseorang mengalami kehancuran psikologi, perpecahan kelompok, dan kemudian mencapai level yang paling tinggi terhadap pengembangn dan pematangan individu.

Model selanjutnya dikenal sebagai *Bennett's model* atau model Bennett. Model ini direpresentasikan oleh sebuah rangkaian kesatuan untuk meningkatkan kemajuan dalam hal membuat persetujuan dengan budaya yang berbeda, dengan pandangan etnosentris melalui sebuah langkah pengakuan yang hebat dan menerima perbedaan, yang disebut ethnorelativism. Tiga tahap etnosentris adalah penolakan, pertahanan dan pengecilan. Tiga tahap ethnorelativ adalah penerimaan, adaptasi, dan integrasi.

Semua model pengembangan mengasumsikan bahwa pemahaman lintas budaya dapat memberikan dampak yang positif pada pertumbuhan personal tiap individu. Pada akhirnya banyak yang berpendapat bahwa pemahaman lintas budaya adalah sebuah kemampuan yang penting, bahkan mungkin menjadi yang terpenting.

PERSONALITY-BASED MODELS/APPROACHES

Riset mengenai ekspatriat yang mengkategorikan ekspatriat yang sukses adalah yang memiliki karakter individu. Karakter individu yang baik adalah yang memiliki rasa empati, fleksibilitas, toleransi, rasa menghargai, dan budaya lokal. Sejatinya pekerja luar negeri memiliki tantangan yang lebih daripada pekerja domestik. Kemampuan beradaptasi juga harus ada untuk menyesuaikan budaya dan kebiasaan lokal. Budaya yang harus dibawa oleh ekspatriat adalah kemampuan untuk menyamakan persepsi budaya lokal.

Brislin(1981) adalah salah satu penulis pertama yang memprediksi kepribadian dan mengacu pada faktor situasional. di samping struktur yang disebutkan di atas dari faktor kepribadian memprediksi keberhasilan ekspatriat, ia menganalisis situasi yang dapat mempengaruhi penyesuaian ekspatriat dan kinerja pekerjaan.¹⁵ karakter situasional yg dianggap oleh Brislin meliputi, antara lain, kendala waktu dari tugas luar negeri, kompleksitas tugas, dan adanya model peran. Meskipun pemeriksaan rinci pengaruh potensial dari lingkungan ekspatriat, hubungan interaktif yang spesifik antara orang dan faktor-faktor situasi yang digariskan dalam modelnya belum memadai yg dijelaskan.

Kealy (1989) berpendapat bahwa pribadi serta faktor-faktor situasional yang relevan dalam menjelaskan dan memprediksi keberhasilan ekspatriat. karakteristik kepribadian dan variabel situasional berinteraksi dalam produksi perilaku ekspatriat dan kesuksesan.persepsi orang interpretasi, spesifik dan evaluasi pengaturan luar negeri yang sama memediasi interaksi ini. Beberapa model hibrida efektivitas ekspatriat orang dan variabel situasi dengan karakteristik kepribadian daftar, variabel tugas,karakteristik

organisasi dan dimensi budaya nasional yang seharusnya berkontribusi pada kesuksesan ekspatriat itu. Tetapi upaya tersebut telah menghasilkan kurangnya proposisi yang menentukan dinamika dan efek interaksi dalam dan antar setiap keberhasilan pendahulunya.

Sampai saat ini hanya sejumlah kecil studi telah berfokus pada eksplorasi empiris apa yang diperlukan untuk menjadi seorang ekspatriat sukses. sebagian besar penelitian terus menjadi dominan lintas sektoral di alam dan menggunakan laporan diri data yang diperoleh dari wawancara, survei, dan pengawas atau peringkat manajer sumber daya manusia. dalam menanggapi kritik bahwa kebanyakan studi tentang faktor-faktor keberhasilan ekspatriat telah dibatasi untuk US –menetapkan Internasional danke salah satu negara tujuan, Arthur dan Bennett melakukan survei dengan sampel lebih dari 300 ekspatriat dari 26 negara yang ditugaskan untuk 43 negara

Para peserta harus menilai kepentingan relatif dari karakteristik kepribadian yang dianggap berkontribusi pada kesuksesan ekspatriat itu. Sebuah analisis faktor dari tanggapan mengidentifikasi lima faktor pengetahuan pekerjaan dan motivasi, keterampilan relasional, fleksibilitas atau adaptasi, keterbukaan budaya ekstra, dan situasi keluarga. Situasi keluarga faktor peringkat tertinggi dalam urutan pentingnya, hasil yang menguatkan penelitian lain pada tugas internasional (hitam et al. 1999). Dalam rdanalysis data mereka, Arthur dan Bennett (1997) digunakan di Campbell (1990) teori kinerja pekerjaan sebagai kerangka dan uji coba terhadap empat model alternatif dari kinerja pekerjaan pengalihan internasional. Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan bahwa delapan - faktor menunjukkan solusi paling cocok untuk data. Faktor-faktor yang berlabel fleksibilitas, situasi keluarga, manajemen atau administrasi, integritas, usaha, toleransi, lintas - wisata budaya dan keterbukaan.

Selain mengidentifikasi dimensi yang mendasari keberhasilan spesifik ekspatriat, juga penting untuk mencoba untuk menilai efek dari kriteria keberhasilan pada prediktor kemungkinan penyesuaian juga. Cui dan Awa (1992) meminta 70 ekspatriat bisnis di China untuk menilai pentingnya 24 prediktor kepribadian yang berbasis di referensi untuk penyesuaian lintas budaya dan prestasi kerja luar negeri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyesuaian lintas budaya dan persyaratan pekerjaan yang efektif memiliki prediktor dan prioritas yang berbeda. Dalam Beradaptasi dengan ciri-ciri budaya baru seperti kesabaran atau fleksibilitas memainkan peran yang lebih dominan, sedangkan kinerja pekerjaan membutuhkan lebih banyak keterampilan interpersonal (kemampuan untuk membangun dan mempertahankan hubungan sosial). sejumlah agak kecil studi

telah meneliti pengaruh dari kedua karakteristik kepribadian dan variabel situasional pada keberhasilan tugas internasional. Sebagai contoh, Kealy (1989) menemukan bahwa karakteristik pribadi lebih penting dalam memprediksi penyesuaian luar negeri dari variabel situasional.

Sebaliknya, hasil studi oleh Parker dan McEvoy (1993) menunjukkan bahwa penyesuaian bekerja di luar negeri terutama dipengaruhi oleh variabel organisasi (kompensasi dan peluang karir), sedangkan penyesuaian kehidupan secara umum terutama adalah fungsi dari faktor individu, organisasi, dan lingkungan dengan menggunakan data dari 169 ekspatriat. Hitam dan Gregersen (1991) juga menyelidiki hubungan antara pekerjaan individu, organisasi, dan non-kerja prediktor dan tiga aspek penyesuaian lintas budaya. Orang dan situasi karakteristik tampaknya menunjukkan pola hubungan yang kompleks dengan dimensi penyesuaian lintas budaya. Stahl (1998) mengeksplorasi strategi mengatasi dari 120 ekspatriat Jerman yang ditugaskan ke Jepang dan Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua negara berbeda-beda dalam masalah dan konflik mereka hadir untuk ekspatriat. Setiap kelas dari situasi stres memerlukan satu set khusus untuk mengatasi kegiatan yang dapat dikaitkan dengan ciri-ciri kepribadian seperti kebutuhan untuk belajar, extraversion, dan empati, bagaimanapun, karakteristik kepribadian dari ekspatriat yang sukses di berbagai negara dan dengan pekerjaan yang berbeda menunjukkan varians kecil suatu menemukan bahwa mendukung gagasan dari jenis luar negeri umum.

PENUTUP

Kesimpulan

Bahwa setiap metode, model, dan pendekatan yang telah dibuat para ahli memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Seorang manajer yang terbaik harus mampu mengkombinasikan setiap pendekatan-pendekatan yang ada dan mampu menyesuaikan penggunaannya sesuai dengan konflik yang terjadi. Sehingga kestabilan kerja dapat dicapai demi produktifitas yang maksimal.