

**KOMPETENSI BUDAYA DAN SUKSES BISNIS :
BAGAIMANA PELAKU BISNIS INDONESIA MEMAHAMI
PERBEDAAN FORMAT BUDAYA BISNIS ?**

Edi Prasetyo Nugroho

Universitas Gadjah Mada

ABSTRACT

One of the major business challenges in the era of global business is how business doers decide their own position in the term of business culture. This issue will be more important in the years ahead, since strategically the ability of business doers to exist in global competition atmosphere will depend on the dialog of their own business culture with the other business cultures. Generally speaking, there's no room for short-sighted-syndrome in cultural dialog to success in business. This article discusses the perspective of Indonesian business doers in understanding their own business culture and other business cultures. We use these point of views, since some business cultures practically affecting the way Indonesian business people appreciate their own work environment. A good appreciation toward work environment will lead to success in doing business.

I.PENDAHULUAN

Dalam banyak literatur dan kajian bisnis, sukses suatu perusahaan sering diartikan sekedar sebagai derivat dari fungsi-fungsi perangkat operasionalnya. Perencanaan pemasaran yang baik, kampanye iklan yang terperinci, program operasi produksi yang bertumpu pada total quality control yang baik, dan program pengembangan sumberdaya manusia serta manajemen yang inovatif, sering dikonotasikan sebagai sumber utama dan sekaligus lambang dari sukses bisnis. Hal yang sering dilupakan orang adalah, sukses strategi operasional tersebut tidak secara otomatis dan mekanistik dapat dijalankan tanpa mendasarkan diri pada budaya yang hidup di dalamnya.

Berkaitan dengan bisnis antar negara, hal yang pertama kali perlu disadari adalah memahami bahwa institusi bisnis yang berasal dari sistem dan format budaya lain akan melakukan aksi dan menunjukkan reaksi yang berbeda dengan perusahaan yang hidup dalam sistem dan format budaya tertentu. Sebagai contoh, Steiner dan Lie (1994), dalam kajiannya menemukan berbagai perbedaan tipikal lingkungan operasi institusi bisnis Amerika dengan rata-rata pelaku bisnis dari kawasan Asia Tenggara

(tabel 1). Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa, sejumlah faktor - dari bahasa sampai dengan hambatan perdagangan - memiliki perbedaan yang sangat signifikan dalam mempengaruhi operasi institusi bisnis dari dua kawasan itu.

Tabel di bawah menegaskan bahwa memahami informasi tentang perbedaan tipikal lingkungan operasi bisnis pada dasarnya akan dapat memberikan wawasan kultural bisnis yang sangat berharga. Sebaliknya, kesalahan pemahaman dan interpretasi dapat menyebabkan masalah. Kenyataan menunjukkan, diperkirakan 30%-50% manajer internasional gagal karena kelemahan mereka untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang berbeda (Berry, 1993).

Tabell

Perbedaan Lingkungan Operasi Institusi Bisnis Amerika dan Asia Tenggara

April

Faktor	Bisnis Amerika	Bisnis Asia Tenggara
Bahasa	Bahasa Inggris	Bahasa lokal harus digunakan dalam beberapa situasi.
Budaya	Relatif homogen.	Sedikit berbeda, baik antar negara maupun dalam negara.
Politik	Stabil dan relatif tidak penting.	Potensial bergejolak dan keputusan politik sangat penting.
Ekonomi	Relatif seragam.	Bervariasi luas antara negara-dan antara daerah dalam negara.
Campurtangan Pemerintah	Minimal dan dapat di prediksi.	Ekstensif dan cepat berubah.
Tenaga Kerja	Tersedia Tenaga trampil.	Tenaga kerja trampil langka, membutuhkan pelatihan.
Kuangan	Pasar uang berkembang baik.	Sangat lamban perkembangannya Aliran modal dibawah Pengawasan pemerintah.
Riset Pasar Periklanan	Data mudah dikumpulkan. Banyak media tersedia, sedikit batasan.	Data sulit & mahal dikumpulkan. Media terbatas, dengan beberapa batasan.
Mata uang	Dollar.	Harus ditukar sesuai nilai tukar dan batasan pemerintah.

Transportasi/ Komunikasi	Perkembangan baik & efisien.	Bervariasi tergantung pada negara dan daerah.
Pengawasan	Sesuai mekanisme pasar /desentralisasi.	Cenderung Sentralisasi.
Kontrak	Mengikat berdasarkan kepastian hukum.	Sering perlu negosiasi ulang & pembatalan se pihak.
Hambatan perdagangan	Relatif tidak eksis.	Ekstensif dan sering tidak dapat diprediksi.

Sedemikian penting dan strategis arti budaya, menjadikan kajian tentang budaya blsnis terasa tetap relevan untuk dilakukan setiap saat. Hal ini disebabkan oleh sifat dan karakteristik budaya bisnis yang selalu mengalami dan menghasilkan pembaharuan, baik berkaitan dengan budaya sebagai proses raapun budaya sebagai produk. Kajian oleh Stern (1994) menunjukkan bahwa budaya bisnis adalah salah satu derivat budaya manusia yang senantiasa mengalami perubahan dalam intensitas tinggi. Untuk itu, daiam rangka menyongsong era bisnis global, sangat wajar kiranya kalau kita perlu menengok kembali relevansi kompetensi budaya terhadap sukses bisnis.

Hal mendasar yang mendorong kajian tentang hal tersebut di atas adalah, adanya kecenderungan orang untuk menempatkan budaya bisnis secara tidak proporsional. Pada saat suatu perusahaan mengalami kegagalan, orang akan dengan mudah melihat budaya bisnis sebagai unsur penyebabnya. Karena budaya itu sendiri bersifat makro, maka pada saat budaya ditunjuk sebagai unsur penyebab kegagalan ia diperlakukan sebagai pelindung kesalahan yang diperlakukan secara kolektif. Sebaliknya, pada saat suatu perusahaan mengalami keberhasilan, orang akan cenderung terpaku pada tolok ukur yang sifatnya teknis-individual seperti besaran pangsa pasar, tingkat keuntungan, tingkat pertumbuhan, dll. Hal ini menyebabkan analisis terhadap kesalahan strategi perusahaan sering tidak mengarah kepada inti permasalahan yang sebenarnya, sementara kajian terhadap keberhasilan perusahaan sering terjebak pada format yang sempit sehingga tidak dapat dijadikan sebagai acuan untuk memahami potensi bisnis keseluruhan.

Sebelum melangkah lebih jauh, kita perlu mendefinisikan budaya terlebih dahulu. Salah satu definisi budaya yang sering menjadi acuan berkaitan dengan kajian budaya perusahaan adalah seperti yang disampaikan oleh Davis (1973), yaitu

sekumpulan norma-norma social yang dibentuk, diperoleh, digunakan dan hidup dalam anggota masyarakat yang mempengaruhi perilaku. Budaya dapat memiliki lingkup negara, wilayah atau daerah setempat. Dalam konteks perusahaan, budaya kemudian mengarahkan interaksi aktif sebagai norma-norma yang mempengaruhi perilaku anggotanya, baik pada saat berhubungan dengan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Kesenjangan budaya timbul karena orang/perusahaan dari budaya yang berbeda tidak mampu membaca nilai, adat-istiadat dan aspek lain dari hubungan dan sikap interpersonal. Secara lebih khusus, orang sering kali terjebak dalam bias budaya yang dapat mempengaruhi persepsi mereka atas budaya lainnya.

2. ASPEK PERBEDAAN BUDAYA DALAM INTERAKSI BISNIS

Proses interaksi antar perusahaan sering lebih merupakan proses dialog antar budaya perusahaan. Seorang manajer dari sebuah perusahaan sering mencoba memperkenalkan karakter budaya mereka pada perusahaan lain melalui mekanisme kerjasama antar perusahaan. Karena hubungan antar budaya lebih merupakan wujud dari dialog antar budaya, maka hubungan antar dua perusahaan dengan budaya yang berbeda akan optimal apabila masing-masing budaya perusahaan dapat memainkan peranan dialogis mereka. Hal itu berarti, dari konteks budaya, hubungan dua instihisi bisnis yang bersifat dominasi tidak akan memberikan hasil optimal. Bagaimanapun, logika bisnis yang berdasarkan azas Biaya-Hasil dari kacamata budaya harus dapat dibaca sebagai hubungan Pengorbanan-Manfaat dalam kerangka Gives and Takes.

Hubungan antar budaya perusahaan mengandung konsekuensi bahwa dua perusahaan atau lebih yang memutuskan untuk bergabung satu sama lain, haruslah lebih mengutamakan kewajiban dan tanggung jawab untuk kemudian masing-masing ada pada posisi saling menghargai hak-hak yang melekat pada kewajiban dan tanggung jawab tersebut. Untuk itu perlu ditekan munculnya kecenderungan etnosentrisme, yaitu penilaian dan keyakinan sepihak bahwa budaya yang berlaku di perusahaan sendiri bersifat superior. Memupuk rasa superioritas memang bukan suatu yang salah, namun apabila hal itu dilakukan secara berlebihan, maka akan dapat membatasi efektivitas manajemen dalam memanfaatkan berbagai sumberdaya lain yang ada di luar sistem budayanya. Dalam konteks hubungan antar budaya,

persilangan budaya haruslah dapat mengarah kepada sinergisme dan keseimbangan baru yang dapat meningkatkan akselerasi produktivitas.

Cara yang paling efektif untuk memperoleh wawasan tentang perbedaan budaya dalam wacana dialog antar budaya adalah dengan memahami posisi masing-masing budaya dan kontribusinya terhadap sukses organisasi. Budaya yang hidup di suatu perusahaan dan sekedar memainkan peranan sebagai simbol formalitas, akan memberikan dampak kecil terhadap sukses organisasi apabila dibandingkan dengan budaya yang mampu memainkan peranan sebagai identitas perusahaan. Dengan memahami sampai seberapa jauh budaya perusahaan mampu memainkan peranannya, maka paling tidak akan dapat diperoleh gambaran bagaimana suatu perusahaan mensikapi situasi yang kompleks melalui berbagai keputusan manajerialnya.

3. PEMAHAMAN PELAKU BISNIS INDONESIA TERHADAP BUDAYA BISNIS LAIN: SUATU HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil studi dan penelitian lapangan yang dilakukan oleh penulis pada kurun waktu Pebruari - Agustus 1997 terhadap 41 responden pelaku bisnis Indonesia yang terlibat kegiatan bisnis dengan pelaku bisnis berlatar belakang bukan budaya Indonesia, diperoleh hasil umum yaitu kecenderungan pelaku bisnis Indonesia yang sifatnya lebih akomodatif terhadap budaya bisnis lain. Hasil tersebut di atas diperoleh penulis dari penelitian yang melibatkan para pelaku bisnis Indonesia yang mempunyai kontak langsung sebagai partner bisnis dengan pelaku bisnis berlatar belakang budaya lain dalam kegiatan kerjanya. Penentuan posisi sebagai partner bisnis dipandang penting, mengingat arah penelitian penulis lebih kepada bagaimana para pelaku bisnis Indonesia memahami budayanya untuk menjadi bekal dialog antar budaya dengan pelaku bisnis berlatar belakang budaya lain. Sesuai dengan konsepsi yang kita gunakan, dialog antar budaya akan dapat terlaksana dengan baik apabila dipenuhi syarat kesetaraan kedudukan masing-masing budaya.

Ke empat puluh satu responden yang diteliti oleh penulis terdiri dari 12 orang (29%) mempunyai kedudukan dan melakukan peranan manajerial pada level pertama (first-line managers), 9 orang (22%) berstatus sebagai pemilik (owners) perusahaan klasifikasi menengah kebawah dengan karyawan berkisar antara 30 - 110 orang, 3 orang (7%) berkedudukan sebagai top managers atau menjalankan fungsi sebagai

pemimpin puncak perusahaan klasifikasi menengah ke atas dengan sekitar 150 - 500 orang karyawan, 13 orang tenaga operasional (31%), dan 4 orang konsultan manajemen dan konsultan teknik (10%). Keseluruhan responden memiliki pengalaman kerja dengan tenaga kerja/pelaku bisnis yang berlatar belakang bukan budaya bisnis indonesia minimal satu tahun.

Latar belakang budaya bisnis dari para pelaku bisnis yang terlibat dalam proses interaksi dengan pelaku bisnis Indonesia, terutama terdiri dari budaya bisnis Jepang dan budaya bisnis Amerika yang memang secara faktual memberikan pengaruh cukup signifikan dalam membentuk dan mengarahkan pola hubungan kerja dan corak lingkungan kerja global. Disamping itu, latar belakang budaya bisnis lain yang banyak ditemukan dalam proses hubungan kerja di indonesia adalah budaya bisnis Asia di luar Jepang dan budaya bisnis Timur Tengah. Untuk itu, kajian berdasarkan hasil penelitian lapangan ini akan mencoba memberikan gambaran bagaimana pelaku bisnis dengan latar belakang budaya Indonesia memahami perbedaan format budayanya dengan budaya negara-negara tersebut di atas ciamis rangka mewujudkan sukses bisnis.

3.1. Memahami Budaya Bisnis Jepang Dan Budaya Bisnis Amerika

Berdasarkan penelitian lapangan, sebagian besar responden (73%) berpendapat bahwa dari semua negara di dunia yang ada saat ini, budaya bisnis Jepang dan Amerika yang paling mempengaruhi pola hubungan dan corak lingkungan kerja internasional. Yang sering dipertanyakan responden berkaitan dengan sukses bisnis adalah, apa yang membuat pelaku bisnis Jepang dan Amerika begitu dinamis? bagaimana mereka menjadikan produktivitas dan kualitas menjadi ciri khas bisnis dan kutub kerja mereka? Berkaitan dengan budaya bisnis Jepang khususnya, responden percaya bahwa komitmen yang kuat pada majikan/ atasan yang dilakukan oleh pelaku bisnis Jepang merupakan sumber utama energi untuk sukses. Oleh karena itu, hubungan erat antar majikan/atasan dan karyawan yang berakar pada pemahaman suatu budaya kerja yang sama senantiasa harus hadir dalam setiap pelaksanaan kerja.

Sebagian besar responden (62%) juga berpendapat bahwa adat istiadat dan tradisi setempat yang berkaitan dengan nilai-nilai kesopanan dan formalitas adalah

sesuatu yang tetap akan diperhatikan oleh pelaku bisnis Jepang dan Amerika sebagai bagian dari profesionalisme hubungan kerja. Untuk itu responden percaya bahwa pelaku bisnis Indonesia harus memahami batasan formal dan informal pelaku bisnis Jepang dan Amerika baik dalam cara berpikir, bersikap, maupun bertindak.

Responden pada umumnya berpendapat, bahwa dengan memahami batasan formal dan informal tersebut dapat ditekan friksi yang memperlumahkan apakah orang harus memperhatikan proses atau hasil di dalam hubungan kerja untuk mencapai sukses. Sebagian besar responden percaya bahwa lingkungan kerja dengan budaya yang berbeda seharusnya mengkondisikan pelaksanaan kerja yang nyaman (*comfortable*) dan pencapaian hasil yang optimal, apabila diwarnai dengan adanya semangat dialog antar budaya bisnis. Lebih jauh, dialog antar budaya bisnis tadi harus tercermin pada proses kerja dan simbol-simbol produk budaya yang mampu mengakomodasikan kecenderungan yang hidup dalam budaya masing-masing. Untuk itu, responden berpendapat bahwa kemampuan berbahasa Jepang/ Inggris pelaku bisnis Indonesia sama pentingnya dengan kemampuan bahasa Indonesia pelaku bisnis Jepang dan Amerika untuk mendukung sukses bisnis.

Dalam hal aspek legal hubungan kerja, sebagian besar responden (64%) berpendapat bahwa pelaku bisnis Jepang lebih memandang pekerjaan sebagai kontrak permanen dibandingkan dengan pelaku bisnis Amerika. Komitmen ini diperkuat oleh dukungan manajemen pada karyawan dan loyalitas mereka pada organisasi, yang secara signifikan lebih dapat dirasakan pada budaya bisnis Jepang dibandingkan dengan budaya Bisnis Amerika. Disamping itu, diyakini oleh responden bahwa kebiasaan orang Jepang adalah menekankan kesejahteraan kelompok dari pada individu. Demikian pula, hasil keputusan biasanya lebih banyak dibuat oleh kelompok. Karena munculnya kebutuhan konsensus, keputusan bisnis yang dibuat oleh pelaku bisnis berlatar belakang budaya bisnis Jepang sering memakan waktu lebih lama dari pada budaya bisnis Amerika yang diyakini lebih menekankan *deadlines, timelines dan individualism*.

3.2. Memahami Budaya Bisnis Asia Selain Jepang

Hasil penelitian menunjukkan, sebagian besar responden (54%) berpendapat bahwa budaya bisnis dari kawasan Asia yang dipandang berpengaruh selain budaya

bisnis Jepang pada dasarnya dapat dikelompokkan ke dalam budaya bisnis India dan budaya bisnis Timur Tengah. Sementara itu budaya bisnis Cina dan Melayu lebih dipandang responden Sebagai identitas budaya bisnis Indonesia itu sendiri.

Karakteristik pengaruh budaya bisnis India dan Timur Tengah yang dipandang responden cukup berperan signifikan dalam membentuk pola hubungan dan corak lingkungan kerja meliputi penghargaan yang tinggi pada atribut senioritas, seperti kedudukan, usia, pengalaman dan pendidikan. Responden juga berpendapat bahwa rata-rata bekerja dengan pelaku bisnis berlatar belakang budaya Asia pada dasarnya lebih mengutamakan keamanan kerja (dalam pengertian tidak mudah kehilangan pekerjaan) sebagai hal yang lebih penting dari pada gaji, tunjangan dan berbagai balas jasa yang bersifat jangka pendek lainnya.

Dalam hal upaya mencapai sukses, pada umumnya responden berpendapat bahwa pelaku bisnis dengan latar belakang budaya Asia sangat meyakini akan pengaruh sikap hidup keseharian dan kesempatan mengoptimalkan kejadian/peristiwa/*event*. Pandangan atas seberapa besar kemungkinan sukses akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pelaku bisnis bersikap atas beberapa hal yang dipandang dalam hubungan interpersonal sebagai sesuatu yang penting. Dengan demikian, unsur keberhasilan pelaku bisnis akan sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka memahami dan mengoptimalkan *environment and event-to-event atmosphere*.

Dalam pada itu, banyak responden yang juga berpendapat bahwa pelaku bisnis berlatar belakang budaya bisnis Asia, sangat memperhatikan unsur kohesivitas kelompok. Sifat yang demikian dipandang responden sebagai penyebab munculnya kecenderungan *over protective* yang cukup menonjol, sehingga konsep bertahan dengan mendasarkan diri pada keutuhan *inner circle* sering bersifat dominan dibandingkan dengan cara bertahan dengan memanfaatkan dorongan yang bersifat lebih ekspansif. Mekanisme seperti inilah yang kemudian dipandang sebagian besar responden sebagai penyebab mengapa pelaku bisnis berlatar belakang budaya India dan Timur Tengah meskipun bersifat stabil namun sering terlambat memanfaatkan peluang/kesempatan.

4. BUDAYA BISNIS INDONESIA DAN POTENSI SUKSES DI ARENA GLOBAL

Fenomena yang menarik dari budaya bisnis Indonesia adalah munculnya kecenderungan yang bersifat paradoksal dari para pelaku bisnis Indonesia dalam mensikapi dan menghadapi arena permainan bisnis yang semakin mengglobal. Paradoks itu ditandai oleh tingginya daya akomodasi terhadap perbedaan budaya di satu pihak, dan sifat untuk cenderung menolak perubahan (*resistance to change*) di lain pihak. Kondisi ini nampaknya lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya Indonesia yang bernuansa tenggang rasa/kompromis sekaligus sikap kehati-hatian (*prudential*) yang tinggi.

Pertanyaannya tentu saja adalah bukan apakah budaya bisnis yang demikian kondusif untuk mendukung sukses bisnis di arena global? Setiap budaya bisnis pada dasarnya mengandung faktor-faktor yang dapat menjadi potensi sukses dan faktor-faktor penghambat sukses. Bagi area studi budaya, yang terpenting adalah bagaimana kita mengoptimalkan faktor sukses dan meminimalkan faktor penghambat sukses. (Rick, 1978). Ke dua faktor tersebut dalam prakteknya akan selalu hadir beriringan, sehingga tidaklah mungkin satu sistem budaya mampu mengeliminir pengaruh salah satunya.

Dalam rangka mengoptimalkan potensi sukses budaya bisnis Indonesia dalam menghadapi kompetisi global, hal yang menurut penulis perlu dibenahi dalam konteks *behavioral aspect* pelaku bisnis Indonesia adalah konsideran ruang dan waktu yang menjadi basis orientasi pelaku bisnis Indonesia dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya. Kecenderungan yang hidup dalam aspek berperilaku tersebut antara lain berupa terlalu mudahnya pelaku bisnis kita terkena *shortsighted-syndrome* atas ruang budayanya sehingga mudah sekali mewarisi nilai budaya 'lama' yang kadang-kadang sudah tidak tepat dengan tantangan jamannya. Demikian pula dalam konteks waktu, pelaku bisnis Indonesia sering gagal membangun *self-warning-system* pada sistem budaya bisnis yang diyakininya, sehingga dalam banyak kesempatan kompetitor mendapatkan inspirasi untuk memenangkan persaingan bisnis dari keterlambatan pelaku bisnis Indonesia menyadari kesalahan strategisnya.

Bagaimanapun budaya bisnis Indonesia pada akhirnya harus memainkan peranan globalnya di arena bisnis internasional. Adalah suatu keharusan bagi para praktisi dan pemikir budaya bisnis untuk memikirkan format budaya apa yang harus kita persiapkan menyongsong era kompetisi global. Salah satu persyaratannya adalah kemampuan kita untuk mengakumulasikan *cultural endurance* menghadapi perjalanan panjang yang penuh tantangan dan bukan tidak mungkin melelahkan. Dari kaca-mata budaya, eksistensi suatu bisnis sebenarnya akan sangat tergantung pada bagaimana kita bersikap atas siapa diri kita dan sedang menuju kemana arah kita. Hal itu, tidak lain adalah esensi permasalahan dalam membangun *cultural endurance* yang - dalam kacamata global - tentunya mensyaratkan kemauan dan kemampuan dialog berdasarkan atas asas kesetaraan dengan kultur bisnis lainnya.

5. REFERENSI

- Berry, H.W., 1993, *Success Comes From Global Challenges*, Artikel pada HR Magazine, 10(1993): 27-31
- Berne, E.S., 1974, *Games People Play*, Stuart-Longley Publishing Co. -New York.
- Blomstrom, R.W., 1994, *Business and Society: Culture, Environment, and Responsibility*, Weybright and Tally -New York.
- Clarke, C.F. dan Susaryo, 1993. *Indonesian Business Culture: Profiles of The Future*, Ernie-Bright Publishing Co. - New Jersey.
- Davis, L.J., 1973, *The Nature of Business Culture*, Albert-Thompson Publishing Company, Inc. - New York.
- Starling, G., 1988, *The Changing Environment of Business* (3rd Edition), Kent Publishing Company - Boston, Massachusetts
- Steiner, D.H. dan T.S. Lie, 1994, *Business Challenge in Asia: Behavioral and Cultural Perspectives*. *Journal of Business Culture*, 6(2): 18-25.
- Stern, R.B., 1994, *Global Village and Global Culture*, Albert - Thompson Publishing Company, Inc. - New York.
- Welsch, J.J., 1993, *Progress Through Partnerships: Notes for SHRM Annual Conference*, St. Louis, MO.: 26 - 29.