

**KONFLIK SILANG-BUDAYA ANTARA
PEKERJA MELAYU DAN PEKERJA KOREA
DARI SEGI PENGELAKAN KETIDAKPASTIAN
DAN ORIENTASI MASA**

*CROSS-CULTURAL CONFLICTS BETWEEN MALAY
AND KOREAN WORKERS
WITHIN THE PERSPECTIVE OF UNCERTAINTY
AVOIDANCE AND TIME ORIENTATION*

Kim Keum Hyun

Abstrak

Makalah ini meneliti konflik antara pekerja Melayu dengan pekerja Korea dalam sebuah syarikat multinasional Korea yang beroperasi di Malaysia. Apabila pekerja Melayu bertembung dengan budaya korporat Korea, pelbagai konflik berlaku akibat perbezaan nilai-nilai silang-budaya. Pendekatan dimensi budaya Hofstede (1980, 2002), Trompenaars (1997) dan Cluckhohn & Strodtbeck (1961) diaplikasikan untuk mengenal pasti dan menghurai punca, proses konflik silang-budaya dan kesannya secara terperinci.

Nilai-nilai dan sikap pekerja Melayu dalam kajian kes ini memaparkan budaya dan nilai-nilai tradisional Melayu, iaitu kolektivisme yang berorientasikan hubungan antara manusia, pengelakan ketidakpastian yang rendah dan *outer-directed orientation*, manakala budaya korporat Korea menunjukkan kolektivisme yang berorientasikan organisasi, pengelakan ketidakpastian yang tinggi dan *inner-directed orientation*.

Makalah ini merumuskan bahawa konflik silang-budaya dalam kajian kes ini disebabkan oleh perbezaan budaya dan kekurangan pemahaman terhadap kepelbagaian budaya. Dengan itu, makalah ini mengesyorkan persefahaman dan budaya bertolak ansur sebagai penyelesaian konflik silang-budaya.

Kata kunci: konflik silang-budaya, nilai-nilai Melayu, budaya korporat Korea, pengelakan ketidakpastian, orientasi masa.

Abstract

This paper scrutinizes cross-cultural conflicts between Malay and Korean workers in a Korean multinational company operating in Malaysia. The cross-cultural value disparity between Malay culture and Korean corporate culture has caused various conflicts. To identify the root cause, sources of cross cultural conflicts, and their impact, this paper utilizes cultural dimension developed by Hofstede (1980, 2002), Trompenaars (1997), and Cluckhohn & Strodbeck (1961).

The values and attitudes of Malay workers described in this case study reflect their traditional culture and values, constituting relationship-oriented collectivism, low uncertainty avoidance and outer-directed orientation. On the other hand, Korean corporate culture reflects values of organization-oriented collectivism, inner-directed orientation and high uncertainty avoidance.

This paper concludes that the cross-cultural conflicts covered in this case study were caused by value differences and lack of mutual understanding. This paper therefore proposes that in order to reduce cross-cultural conflicts, an organization should enhance mutual understanding between cultures, and foster a more open corporate culture which is suitable for workers of diverse cultures.

Keywords: *cross-cultural conflicts, values of Malay, Korean corporate culture, uncertainty avoidance, time orientation.*

Pengenalan

Mengikuti laporan tahunan Malaysian Investment and Development Authority (MIDA), bagi 2003 dan 2005, pekerja Malaysia dalam syarikat multinasional menghadapi pelbagai masalah dan cabaran untuk menyesuaikan diri mereka dengan budaya syarikat asing, khususnya dari segi;

- i) komunikasi, perhubungan dan perselisihan antara orang;

- ii) kepuasan kerja yang rendah dan kekurangan kepercayaan antara pihak majikan dan pekerja tempatan dan;
- ii) kadar peletakan jawatan yang tinggi;
- iii) ketidakpuasan terhadap sistem kenaikan pangkat dan penilaian tahunan. Bekerja dalam suasana dan budaya syarikat multinasional yang jauh berbeza dari budaya sendiri adalah satu cabaran yang besar bagi pekerja dan keadaan sedemikian boleh mengakibatkan ketidakpuasan kerja, produktiviti yang rendah dan akhirnya meningkatkan kadar peletakan jawatan dalam kalangan pekerja Malaysia.

Sekiranya pekerja Malaysia dalam syarikat multinasional menjalankan tugas tanpa semangat kekitaan dan sikap bertanggungjawab kerana mereka tidak selesa atau tidak puas hati dengan suasana dan budaya syarikat, keadaan sedemikian boleh menjejaskan produktiviti dan keberkesanan pengurusan syarikat. Ketiadaan persefahaman antara pekerja tempatan dan majikan boleh mencetuskan konflik dan masalah komunikasi silang-budaya, yang pasti akan menjejaskan pelaksanaan tugas dengan produktiviti yang rendah dan kadar peletakan jawatan yang tinggi (Milliman J., Taylor S. & Czapslewski A. J., 2002). Malahan, seandainya ramai pekerja yang tidak puas hati meletakkan jawatan mereka, kadar perletakan jawatan tinggi ini boleh menimbulkan pelbagai masalah serius atau kesan-kesan buruk kepada pihak majikan. Ini adalah kerana syarikat tersebut harus meluangkan banyak masa dan modal bagi merekrut dan melatih pekerja baru agar mereka dapat menggantikan pekerja mahir yang telah meletak jawatan.

Berhubung dengan masalah-masalah dan cabaran-cabaran pekerja Melayu dan juga majikan multinasional di Malaysia, beberapa perkara harus diberi perhatian, iaitu;

- i) pelbagai masalah berkaitan dengan tenaga kerja atau modal insan yang mempunyai persepsi, sikap, tingkah laku tersendiri yang dicoraki oleh budaya sendiri tidak sesuai bagi suasana atau budaya tempat kerja yang rasional;
- ii) budaya syarikat multinasional yang lebih pragmatis atau rasional tidak dapat dikongsi kerana tiada persefahaman antara kedua-dua pihak.

Masalah-masalah tersebut timbul kerana terdapat jurang antara kehendak atau jangkaan pekerja dengan situasi atau suasana tempat kerja, khususnya budaya organisasi.¹ Walaupun modal insan/tenaga kerja Malaysia dihargai sebagai salah satu faktor penting untuk memaju dan mengembangkan ekonomi Malaysia, namun pekerja Malaysia, khususnya pekerja Melayu sendiri, menghadapi pelbagai cabaran dalam budaya syarikat multinasional yang jauh berbeza dengan budaya sendiri.

Pengkaji menjalankan kajian ini memandangkan keadaan dan andaian bahawa;

- i) pertumbuhan ekonomi Malaysia dan pelabur multinasional harus saling bergantung (*inter-dependent*) demi kepentingan bersama;
- ii) konflik silang-budaya yang dihadapi oleh pekerja Malaysia dalam syarikat multinasional menjadi halangan ke atas kerjasama antara pekerja Malaysia dengan syarikat multinasional;
- iii) perbezaan budaya, khususnya jurang nilai-nilai merupakan punca konflik silang- budaya.

Dimensi Pengelakan Ketidakpastian Dan Orientasi Masa

‘Dimensi-dimensi budaya’ dalam makalah ini merangkumi pandangan, sikap dan tingkah laku pekerja terhadap keadaan persekitaran, termasuk taksiran mereka akan cabaran dan halangan dalam melaksanakan tugas. Ini meliputi sikap pekerja dalam mengatasi cabaran, melaksanakan tugas, menggunakan masa, dan mengawal kualiti dalam situasi tertentu. Pengkaji mengaplikasikan model analisis atau dimensi budaya bersepadu berdasarkan dimensi budaya Hofstede G. (1980, 2002),²

¹ Hampden-Turner dan Trompenaars (1993:4) menjelaskannya. *“The quality of work performed by these corporations depend as much on the durable values of their work cultures as they once depended on the values of their founders. In our survey of 15,000 executives we found that culture of origin is the most important determinant of values. In any culture, a deep structure of beliefs is the invisible hand that regulates economic activity. These cultural preferences, or values, are the bedrock of national identity and the source of economic strengths-and weaknesses.”*

² Seluruh penyelidikan Hofstede ini merangkumi lima dimensi, iaitu dimensi Identiti, dimensi Gender, dimensi Jarak Kuasa, dimensi Pengelakan Ketidakpastian dan dimensi Kebenaran.

Kluckhohn dan Strodbeck (1961) serta Trompeanaars dan Hampden-Turner (1993, 1997) untuk mengenal pasti jurang dan perbezaan nilai-nilai silang-budaya serta kesan jurang tersebut terhadap konflik silang-budaya dalam syarikat multinasional, terutamanya untuk membanding dengan kedua-dua budaya yang dikaji dari segi ;

- i) pengelakan ketidakpastian;
- ii) orientasi masa.

Hofstede (1980, 2002) menggunakan dimensi pengelakan ketidakpastian, iaitu dimensi kebenaran, untuk membezakan nilai-nilai dan sikap seseorang atau masyarakat apabila mereka berada dalam keadaan atau suasana yang tidak menentu, berisiko tinggi, mengancam, tegang, tidak mantap, kabur atau kelam kabut.³ Konsep pengelakan ketidakpastian ini digunakan untuk menerangkan nilai-nilai, sikap dan tindakan pekerja apabila mereka menghadapi keadaan atau situasi yang menduga di tempat kerja. Menurut analisis Hofstede, budaya Melayu disifatkan sebagai budaya pengelakan ‘rendah’ terhadap ketidakpastian, manakala budaya Korea tergolong sebagai budaya pengelakan ‘tinggi’ terhadap ketidakpastian.

Jadual 1: Kedudukan Malaysia dan Korea dari segi dimensi kebenaran.

Dimensi	Kedudukan Malaysia daripada 50 negara	Kedudukan Korea daripada 50 negara
Kebenaran	46	16/17

(Sumber : Hofstede G., 1980: 53)

³ “Tahap perbezaan di kalangan masyarakat dalam kesediaan mereka untuk menerima perkara-perkara yang melibatkan ketidaktentuan. Sesetengah mereka berani mengambil risiko dan sebahagian yang lain mengelak daripada mengambil risiko. Tahap kebimbangan, ancaman, ketegangan dan keagresifan akan menentukan sejauh mana kesediaan mereka menerima ketidaktentuan dan kekaburan. Masyarakat yang mempunyai kebimbangan dan ancaman yang tinggi akan mementingkan keselamatan dan cuba meminimumkan risiko. Masyarakat seperti ini akan bertindak selaras dengan kehendak peraturan. Mereka juga tidak bersedia untuk bertolak ansur dengan pemikiran yang melencong daripada kebiasaan.” Abdul Aziz Yusof (2003)

Di samping itu, dimensi orientasi masa Kluckhohn dan Strodbeck (1961)⁴ dan dimensi persepsi serta penggunaan masa Trompeanaars dan Hampden-Turner (1993)⁵ juga digunakan untuk mengenalpasti punca konflik yang berlaku antara pekerja Melayu dengan pengurusan Korea dalam syarikat dari segi persepsi dan sikap terhadap masa serta penggunaannya. Berdasarkan dua dimensi tersebut, pengkaji cuba mengenal pasti perbezaan dua budaya yang berlainan dari segi persekitaran, masa dan ketidakpastian keadaan kerana unsur-unsur ini berpengaruh ke atas sifat, sikap dan tingkah laku pekerja apabila mereka menghadapi keadaan yang mencabar di tempat kerja. Dalam pada itu, dimensi ini berkait rapat dengan pelaksanaan tugas, termasuk cara mengatasi masalah atau cabaran, persepsi terhadap masa, paras sikap tolak ansur, ketabahan, penerimaan hakikat atau realiti dan sebagainya.

Metodologi Penyelidikan

Pengkaji menggunakan pendekatan antropologi untuk meneliti fenomena konflik, menyelidiki punca atau latar belakang konflik silang-budaya, iaitu perbezaan nilai-nilai, norma budaya dan kesannya terhadap kerja sama antara pekerja Malaysia dengan pekerja/pengurusan syarikat multinasional dari segi perspektif para pekerja. Penyelidikan ini merupakan satu kajian kes yang dijalankan dalam sebuah syarikat Korea di mana pihak pengurusan dan kebanyakan pekerja tempatan mengalami konflik silang-budaya semenjak syarikat berkenaan mula melabur di Malaysia. Pengkaji telah

⁴ Menurut Kluckhohn dan Strodbeck, terdapat tiga jenis nilai terhadap masa, iaitu, nilai-nilai yang menumpukan kepada masa lampau, sekarang atau masa depan. Nilai-nilai yang menghargai masa lampau atau *'the time before now'*, bertegas mengekalkan dan memelihara kepercayaan dan pengajaran tradisional. Nilai-nilai yang menumpukan kepada masa kini atau *'what is now'*, menerima perubahan kepercayaan dan tradisi. Sementara itu, nilai-nilai yang berorientasikan masa depan atau *'the time to come'*, membuat rancangan lebih awal, berusaha mencari cara/jalan baru untuk mengganti yang lama. Orientasi masa Kluckhohn dan Strodbeck ini berkait rapat dengan tindakan pengurus sekarang atau masa depan, penilaian terhadap masa dan kepentingannya. Pengetahuan mengenai orientasi masa dalam kalangan pelbagai budaya dapat membantu pengurusan dalam membuat keputusan seperti penentuan tempoh siap kerja, perancangan jangka panjang, dan tempoh menyempurnakan sesuatu projek.

⁵ Trompeanaars dan Hampden-Turner (1993, 1997), menggunakan dimensi 'persepsi dan penggunaan masa'. Dalam sesetengah budaya, masa kini, masa lepas dan masa akan datang dilihat sebagai berkait antara satu sama lain manakala ada pula budaya yang memisahkan masa kini dengan masa lepas. Pengurus dari budaya yang mengaitkan ketiga-tiga keadaan masa akan memberi perhatian kepada sejarah dan lebih cenderung membuat perancangan jangka panjang. Sebaliknya, pengurus yang melihat masa kini tanpa penumpuan kepada masa lepas lebih memberi perhatian kepada perancangan dan prestasi jangka pendek.

memilih syarikat ini, yang akan disebutkan sebagai ‘Syarikat Korea A’, kerana ianya menghadapi berbagai-bagai masalah dalam melabur di Malaysia, khususnya berhubung dengan masalah peletakan jawatan yang tinggi.

Kaedah utama dalam mengumpul data adalah pemerhatian ikut serta dan temu bual dalam syarikat multinasional A. Kes-kes konflik silang-budaya dalam makalah ini adalah konflik-konflik antara pekerja Korea dan pekerja Malaysia, khususnya pekerja Melayu memandangkan pekerja Melayu merupakan golongan yang bermasalah serius berinteraksi dengan pekerja/pengurusan Korea. Semua identiti informan dirahsiakan atas permintaan informan bagi melindungi soal peribadi mereka. Lantaran itu, dalam setiap kes konflik, pekerja Melayu disebut sebagai Encik M atau Puan M, manakala pekerja Korea sebagai Mr. K.

Konflik Silang-Budaya Dari Segi Dimensi Budaya

Makalah ini merakam dan menganalisis kes-kes konflik silang-budaya, terutamanya apabila pekerja dan pengurusan menghadapi pelbagai cabaran atau dugaan dalam melaksanakan tugas dengan berkesan. Dua kes konflik akan dibincang dan dianalisis secara terperinci mengikut urutan;

- i) kes konflik;
- ii) perspektif pekerja Melayu;
- iii) perspektif pekerja Korea.

Kes Konflik 1 : Pengelakan Ketidapastian

Encik M, pekerja Melayu telah bekerja satu tahun di syarikat Korea sebagai pegawai. Namun beliau berasa masih tidak dapat menyesuaikan diri dengan suasana tempat kerja. Apa yang paling merusinkannya adalah sikap orang atasan Korea yang tidak tahu makna ‘sabar’. Mr.K, orang atasan Korea sentiasa mendesak anak buahnya untuk menjalankan tugas dengan pantas. Sekiranya tugas yang diberi itu belum siap dalam jangka masa singkat, beliau bertanya tentang hasilnya berulang kali sehingga anak buahnya merasa jemu terhadapnya. Di samping itu, sekiranya kerja dan projek yang mereka jalankan tidak berjalan dengan lancar, Mr.K akan mendesak, mengawas dan menindas, sehinggakan ada juga masa-masanya beliau bersikap

terlalu agresif. Sekiranya anak buah membuat kesilapan, beliau tidak memaafkannya dengan mudah dan cepat. Mr.K tidak rela bertolak ansur dengan keadaan atau alam sekeliling, khususnya jika berkaitan dengan mutu kerja atau mutu produk. Oleh itu, sikap Mr.K ini dilihat sebagai terlalu menekan, mengongkong atau menindas pekerja Melayu. Beginilah juga penilaian Encik M, yang bersikap sedia bertolak ansur, bertimbang rasa, fleksibel atau melentur dan mudah memaafkan.

Perspektif Pekerja Melayu

Salah satu ciri pekerja Melayu ialah sikap mereka yang banyak bersabar, bertoleransi atau bertolak ansur dengan persekitaran mereka, walaupun apabila keadaan tidak memihak mereka. Pekerja Melayu lebih mementingkan kawalan diri dan emosi daripada berusaha mengawal keadaan dan persekitaran. Nilai-nilai sosial pekerja Melayu sedemikian dapat kita fahami sebagai pengaruh agama Islam yang menegaskan sifat sabar sebagai satu ciri manusia mulia berdasarkan kepercayaan mereka terhadap takdir⁶. Memandangkan ajaran Islam sentiasa memuliakan sifat sabar seseorang Muslimin, pekerja Melayu juga mementingkan sikap banyak bersabar terhadap segala hal, termasuk terhadap orang lain dan keadaan yang tidak menyenangkan.

Berdasarkan dapatan kajian Hofstede G. (1980, 2002) dari segi dimensi pengelakan ketidakpastian, budaya Malaysia dianggap sebagai budaya yang bersedia menerima ketidakpastian. Ini dapat menjelaskan sikap pekerja Melayu yang mudah bertolak ansur dan berhati lebih terbuka dalam pelbagai keadaan. Unsur budaya pengelakan ketidakpastian yang rendah ini adalah berkaitan dengan sikap ‘banyak bersabar’ pekerja Melayu dan mencerminkan nilai-nilai mereka terhadap ketepatan, kepastian atau kelonggaran, dan sikap fleksibel dalam sebarang situasi dan persekitaran.

Pekerja Melayu bersikap tolak ansur dan fleksibel, maka mereka berkata ‘tidak apa’ yang bermakna ‘ok, jangan peduli, jangan risau’, walaupun mereka menghadapi masalah atau cabaran. Ungkapan

⁶ Ungkapan Melayu seperti ‘terpaksa menyerah’, ‘sudah nasib’, ‘sudah takdir’, ‘perlu tawakal’, ‘tiada atau sudah jodoh’ mencerminkan nilai-nilai takdir. Nilai-nilai takdir ini mengakui had atau batasan keupayaan seseorang pekerja sebagai manusia dan menghargai kuasa alam sekeliling. Maka mudah berserah kepada alam sekeliling, termasuk kuasa alam yang hebat dan ‘kuasa Tuhan’ dalam pelbagai peristiwa.

‘tidak apa’ ini menggambarkan sikap atau nilai-nilai pekerja Melayu yang berhati terbuka atau ‘easy going’. Ungkapan ini selalu digunakan dalam perbualan seharian mereka (Norma Mansur 1998: 155).⁷ Ciri khusus ini membuktikan pekerja Melayu bersikap fleksibel, tidak cerewet, berhati terbuka dan berkompromi.

Karande K. (2002) menerangkan sikap pekerja Malaysia ini sebagai pengaruh ‘relativisme’ yang mengutamakan keadaan dan kumpulan, berbanding dengan prinsip/peraturan secara ketat. Mengikut beliau, Malaysia yang berunsur budaya kolektivisme kurang maskulin, bersendikan jarak kuasa yang luas dan pengelakan rendah terhadap ketidakpastian. Menurut analisis beliau, ciri-ciri budaya yang sedemikian jelas menunjukkan bentuk relativisme yang tidak berpegang kepada prinsip/peraturan sahaja tetapi bersedia fleksibel dan terbuka terhadap pelbagai keadaan.

Oleh itu, pekerja Melayu berasa terancam, tertekan dan tidak selamat apabila bekerja dengan pekerja Korea kerana budaya syarikat Korea sering mengarah, mendesak dan mengawas. Orang atasan Korea pula bersikap terlalu tegas atau cerewet untuk mengawal keadaan dan ada kalanya hilang kesabaran seperti dalam kes di atas.

Perpektif Pekerja Korea

Pekerja Korea bersikap kurang sabar, tidak ingin berkompromi dengan keadaan dan meluahkan perasaan secara terus terang dalam kes di atas. Sikap pekerja Korea yang sedemikian dapat difahami sebagai pengaruh nilai-nilai sosial Korea yang ingin memastikan keadaan dengan tepat dan mengawalnya berdasarkan matlamat, prinsip/peraturan dan rencana sendiri. Pekerja Korea tidak ingin bertolak ansur dan tidak menyerah kepada pihak lain dalam mengendalikan tugasannya kerana nilai-nilai sosial pekerja dan pengurusan Korea ingin mengawal keadaan dengan sepenuhnya. Ini terutamanya berkaitan dengan mutu pelaksanaan tugas dan mutu produk, kerana pengurusan Korea mengenakan garis panduan dan piawaian yang ketat bagi menjamin kualiti.

⁷ “Another common trait among Malays is the ‘tidak apa’ attitude. This ‘tidak apa’ attitude describes the easy going Malays well. The phrase is often uttered in everyday conversation. Tidak apa is a Malay phrases that can be translated as ‘its alright’, ‘never mind’ or ‘don’t worry’...This attitude makes Malays sometimes lax about safety and security” (Norma Mansor, 1998 :147-166).

Oleh itu, sikap mereka sangat berbeza dengan sikap pekerja Melayu yang lebih fleksibel dan senang menerima keadaan yang tidak menentu. Ini boleh ditafsirkan sebagai pengaruh unsur pengelakan ketidakpastian yang tinggi. Budaya Korea cenderung untuk memastikan semua keadaan dan maklumat dengan jelas dan ingin juga mengawal keadaan. Oleh yang demikian, pekerja Korea sentiasa berasa tergugat atau tertekan oleh alam sekeliling dan keadaan. Maka mereka jarang berasa '*relaxed*' atau selesa, sebaliknya sentiasa berwaspada dan bersedia bertindak dengan pantas untuk mengawal keadaan sekiranya terduga.

Adakalanya pekerja Korea tidak mengawal perasaan dan meninggikan suara atau mengherdik apabila mereka tidak berpuas hati dengan keadaan. Sikap tidak sabar dan tidak bertolak ansur dengan keadaan ini boleh difahami sebagai pengaruh unsur budaya maskulin yang bersifat garang, mementingkan hasil kerja dan juga unsur budaya mengawal persekitaran yang ingin memastikan segalanya terkawal, sementara pencapaian mereka mesti menepati jangkaan dan harapan mereka.

Kes Konflik 2 : PERSEPSI DAN PENGGUNAAN MASA

Encik. M, pekerja Melayu telah berkhidmat di syarikat Korea selama dua tahun sebagai jurutera, setelah belajar di Korea. Ungkapan Korea yang paling cepat Encik. M belajar dalam syarikat Korea ialah "*ppal-li,ppal-li!*". Ungkapan Korea "*ppal-li,ppal-li!*" bermakna 'cepat-cepat' dalam bahasa Malaysia. Pengurusan syarikat Korea sentiasa menegaskan tindakan segera dan tepat apabila memberi kerja atau tugas kepada Encik M. Lazimnya mereka berkata 'masa adalah sepenting emas.' Mereka selalu memberi '*deadline*', iaitu 'dengan segera', walaupun Encik M sudah terbeban dengan kerja-kerja lain yang juga menuntut '*deadline*'. Kini Encik M memikul tiga tugas yang diberi oleh pegawai atasan Korea untuk dilaksanakan dengan segera. Encik M kini berasa serba salah dan kebuntuan yang mana harus didahulukan. Akhirnya apabila pegawai atasan Korea meminta hasil kerja, satu kerja pun belum dapat disiapkan.

Perspektif Pekerja Melayu

Pekerja Melayu berasa tertekan dalam suasana syarikat Korea apabila mereka mengalami kesuntukan masa dan sentiasa terdesak. Pekerja Melayu tidak suka dipaksa dan diburu masa yang ditetapkan oleh orang lain. Terdapat satu ungkapan yang mencerminkan nilai-nilai tradisional Melayu terhadap masa dan kerja yang berbunyi 'biar lambat, asalkan selamat'. Walau pun segelintir pekerja Melayu berpendapat anjuran seperti ini menghalang kemajuan masyarakat Melayu, ungkapan ini menggambarkan nilai-nilai dan sikap pekerja Melayu yang tidak tergesa-gesa dalam melaksanakan tugas mereka atau dalam kehidupan seharian mereka. Pekerja Melayu melafazkan 'tak apalah, pelan-pelan (perlahan-lahan)' walaupun mereka kesuntukan masa. Ini bukan bermakna pekerja Melayu ingin melengah-lengahkan sesuatu kerja tetapi mereka berusaha dengan penuh sabar dan ketenangan hati agar berjaya dalam sesuatu kerja yang mereka jalankan. Nilai-nilai pekerja Melayu yang mementingkan keselamatan, kestabilan dan mengutamakan sifat perlahan-lahan membuktikan bahawa nilai-nilai mereka dipengaruhi oleh unsur berharmonis dengan persekitaran.

Ramai responden Melayu memberitahu ungkapan Korea yang pertama mereka belajar di syarikat Korea adalah *ppali-ppali* (cepat-cepat) seperti Encik M di atas. Ungkapan bertegur sapa "*annyong haseyo?*" (apa khabar?) dan ungkapan mengucap terima kasih "*kamsa hamnida*" (terima kasih) adalah ungkapan kedua dan ketiga. Ini adalah kerana pekerja Korea sentiasa menggunakan ungkapan yang mendesak penyempurnaan tugas dan bertindak dengan pantas, iaitu "*ppali ppali*" yang bermaksud cepat-cepat. Sikap pekerja Korea yang cepat bertindak dilihat pekerja Melayu sebagai perbuatan tergesa-gesa yang didorongi pemikiran singkat. Dalam nilai-nilai sosial pekerja Melayu, tindakan pekerja Korea yang tergesa-gesa ini boleh mengakibatkan kesilapan atau kerugian kerana ianya dilakukan dengan kelam kabut.

Perspektif Pekerja Korea

Pegawai atasan Korea yang memberi banyak kerja kepada Encik M berasa kecewa apabila mendapat tahu Encik M gagal menyiapkan kerja dengan segera. Pada tanggapan beliau, pekerja yang cekap dan berguna adalah pekerja yang menepati jangkaan orang atasan dengan menepati '*deadline*' dan membuat kerja dengan pantas.

Bagi pekerja Korea, kemampuan bertindak segera merupakan salah satu syarat menjadi pekerja yang berkebolehan dan berdaya saing tinggi. Pekerja yang tidak pantas akan ketinggalan arus perubahan yang begitu pesat dalam dunia perindustrian kini. Kebanyakan pekerja Korea yang berusaha membiasakan diri dengan keadaan perindustrian yang mendesak, kurang bermasalah dengan tekanan masa di tempat kerja. Sesetengah sarjana Korea menerangkan bahawa sifat orang Korea yang tergesa-gesa dan tidak bersabar merupakan salah satu pemangkin atau perangsang dalam kemajuan beberapa bidang teknologi canggih seperti semi-konduktor, telekomunikasi, telefon bimbit dan bioteknologi kerana budaya syarikat Korea mementingkan tindakan pantas (Lee Hak Jong, 2001; Kim Shin, 1995; Kim Keum Hyun 2012). Sifat seperti itu dapat membantu pekerja Korea menerima teknologi baru dengan mudah dan mengembangkannya dengan pesat. Nilai-nilai dan sikap pekerja Korea yang tergesa-gesa dan pantas dipercayai kesan ancaman pelbagai musuh dalam sejarah Korea, menurut sesetengah sarjana. Dalam keadaan darurat, orang Korea terpaksa membuat keputusan yang pantas berdasarkan keadaan atau situasi yang sedia ada, disusuli dengan tindakan segera.⁸

Jurang Budaya Dan Konflik Silang-Budaya

Kes 1 di atas memperlihatkan perbezaan nilai-nilai sosial antara pekerja Korea dengan pekerja Melayu dari segi unsur pengelakan ketidakpastian dan kesabaran. Budaya Korea yang menunjukkan pengelakan tinggi terhadap ketidakpastian ingin memastikan keadaan dalam syarikat dikawal oleh pekerjaannya manakala budaya pengelakan rendah terhadap ketidakpastian dalam kalangan pekerja Melayu tidak mengetatkan tuntutan pelbagai piawaian.

Pertama, nilai-nilai sosial pekerja Korea menunjukkan tindak balas yang tegas dan pantas terhadap persekitaran dan berusaha mengawalinya. Mereka tidak bersabar atau fleksibel terhadap keadaan yang tidak terkawal, juga hasil kerja yang tidak memuaskan. Sementara

⁸ Dalam sejarah silam Korea, apabila negara-negara jiran, iaitu Cina dan Jepun menyerang semenanjung Korea, rakyat Korea terpaksa melarikan diri ke tempat yang selamat sekiranya tentera Korea tidak dapat mengalahkan tentera penyerang. Oleh itu, kebanyakan nenek moyang orang Korea boleh mengambil tindakan yang pantas untuk mengelakkan kejadian yang buruk atau kekejaman penyerang. Dalam pada itu, orang Korea harus membuat keputusan yang pantas berdasarkan keadaan yang sedia ada, lalu mengambil tindakan yang pantas (Lee Kyu Tae 1995, 2001).

itu, budaya pekerja Melayu pula bertindak balas secara perlahan dan mudah menerima keadaan melalui usaha yang berharmonis dengan keadaan. Kedua, oleh kerana nilai-nilai sosial pekerja Korea ingin memastikan keadaannya terkawal mengikut jangkaan dan harapan mereka, pekerja Korea sukar menerima keadaan yang tidak menentu dan terkeluar dari rancangan dan jangkaan mereka. Dengan itu, nilai-nilai sosial pekerja Korea yang bercirikan agresif, tidak sabar, mementingkan kepastian dan tidak fleksibel, membawa tekanan kepada pekerja Melayu yang bersifat sabar, bertolak ansur, mudah berharmonis dengan persekitaran dan menerima hakikat/kenyataan dengan rela.

Dalam kes 2, satu pihak ingin mengejar masa dan mengerjakan sesuatu dengan pantas, manakala satu pihak lagi pula tidak sanggup mengambil tindakan tergesa-gesa untuk mengelakkan kesilapan. Nilai-nilai sosial dan persepsi pekerja Korea terhadap masa memupuk sikap pekerja yang bergelut atau bersaing dengan masa, manakala nilai-nilai sosial pekerja Melayu sehubungan ini menunjukkan 'sikap mesra dan selesa' terhadap masa. Seperti Hampden-Turner dan Trompenaars menyatakan (1993: 83), masa merupakan sesuatu yang penting dan berharga dan masa juga seolah 'musuh' atau pesaing yang harus diatasi dalam tanggapan pekerja dan pengurusan Korea, manakala bagi pekerja Melayu masa merupakan sesuatu yang dapat dinikmati atau digunakan sebagai 'kawan' yang dengannya mereka sudi berharmonis.⁹

Triandis H. (1994) meninjau perbezaan persepsi masa ini dari segi budaya kolektif dan budaya individu. Budaya kolektif melihat masa menurut pendekatan jangka panjang, mementingkan masa depan dan ianya menghargai kehematan dan ketekunan. Sebaliknya, budaya individu melihat masa menurut pendekatan jangka pendek dan lebih memikirkan masa lampau dan masa kini. Pandangan budaya individu terhadap masa ini juga menghargai kepuasan segera akan keinginannya.¹⁰ Sehubungan ini, nilai-nilai sosial pekerja Melayu

⁹ Hampden-Turner dan Trompenaars (1993: 74) mengatakan bahawa pandangan Amerika terhadap masa adalah terutamanya mengikut urutan (sequential) kerana Amerika mempunyai budaya menjadi terunggul, membuat pengurus Amerika bersaing dengan 'jam atau masa' bagi menyelesaikan tugas dalam masa yang lebih singkat. Kekurangan budaya sedemikian termasuk keengganan untuk mengambil masa yang cukup, melabur demi jangka masa panjang, tidak memahami kepentingan menguruskan beberapa perkara serentak (penyelarasan), kerana hasil keluaran semakin canggih. Amerika syarikat, England, Sweden dan Belanda lebih berorientasi urutan pantas manakala Jepun, Jerman dan Perancis mengutamakan penyelarasan.

¹⁰ "Other have indicated that work groups develop our time (McGrath 1991) and that collectivists view time differently from individualists (Triandis H. 1994). The combined evidence suggests that cultural differences interact with time to influence group composition, process, and

menunjukkan unsur budaya kolektif manakala nilai-nilai sosial pekerja Korea menunjukkan unsur budaya individu, khususnya dari segi persepsi masa. Pekerja Melayu tidak berasa terdesak bergegas kerana bagi mereka perhubungan antara orang lebih penting demi mengekalkan keharmonian. Mereka lebih bersabar menerima sepenuhnya berbagai gangguan dan dugaan interaksi manusia demi mengekalkan hubungan (Asma Abdullah, 2001: 198).

Kesimpulan

Berdasarkan dapatan kajian ini, pengkaji mendapati bahawa budaya syarikat multinasional Korea dan budaya pekerja Melayu perlu diubah suai untuk meningkatkan kepuasan pekerja dan perkembangan syarikat tanpa konflik. Walaupun terdapat beberapa perubahan merangsang dalam budaya syarikat Korea A tersebut, namun pihak pengurusan masih belum dapat mewujudkan 'budaya syarikat tempatan' yang unggul, menggabungkan kelebihan kedua-dua budaya agar dapat mengukuhkan kerjasama dan meningkatkan daya saing pekerja dan syarikat.

Sekiranya konflik silang-budaya tidak dianalisis dan tidak ditangani dengan bijak dan berkesan, masalah ini boleh mengakibatkan krisis syarikat yang mengancam kestabilan dan perkembangan syarikat tersebut. Dalam era globalisasi, kebanyakan budaya syarikat multinasional berhasrat mencipta budaya berkompromi atau budaya bertolak ansur yang berasaskan nilai-nilai, kepercayaan, persefahaman dan sikap saling menghormati silang-budaya. Ini adalah kerana kejayaan syarikat multinasional di luar negara sendiri ditentukan oleh tahap bertolak ansur budaya syarikat yang memupuk integrasi antara dua pihak, iaitu pengurusan syarikat dan pekerja tempatan. Untuk membentuk budaya bertolak ansur silang-budaya, satu faktor memainkan peranan penting, iaitu persefahaman antara budaya. Cox H. dan Blake S. (1991) dan Harcourt J. (1996: 127) menekankan persefahaman tentang perbezaan antara budaya sebagai asas kejayaan dalam pengurusan antarabangsa.

outcomes. Collectivists view time from a more long-term perspective, looking to the future; they value thrift and persistence. In contrast, individualists view time from a more short-term perspective, contemplating the past and present; they value immediate gratification of needs. Such differences in perceptions of time may influence the way that groups develop more effective interactions and beliefs." (Sosik J.J. & Dong I Jung 2002 :5-23).

Justeru, satu budaya bertolak ansur harus dijana secara memanfaatkan kelebihan budaya masing-masing, sementara memperbaiki kekurangan masing-masing melalui 'sinergi budaya' (Adler N. 1997; Buller P.F. 2000) demi kepentingan bersama. Budaya bertolak ansur yang terbentuk berdasarkan pendekatan sinergi budaya dapat menjamin keberkesanan kerjasama antara dua pihak yang berbeza budaya dalam mencapai matlamat masing-masing.

Bibliografi

- Abdul Aziz Yusof. 2003. *Gelagat Organisasi: Teori, Isu & Aplikasi*. Petaling Jaya, Selangor: Prentice Hall.
- Ackerman, Susan. 1980. *Cultural Process in Malaysian Industrialization: A Study of Malay Woman Factory Workers*. Tesis PhD. California: University of California.
- Adler, Nancy J. 1997. *Organizational Behavior* (3rd Edition). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Arif Hassan & Khaliq Ahmad. 2001. *Malaysian Management Practices: An Empirical Study*. Kuala Lumpur: Leeds Publications.
- Asma Abdullah. 1996. *Going Glocal: Cultural dimensions in Malaysian Management*. Kuala Lumpur: Malaysian Institute of Management.
- Buller, Paul F. 2000. *Managing organizations and people: cases in management, organizational behavior and human resource management*. Nashville: South-Western College Pub.
- Cox, T. H. & Blake, S. 1991. "Managing Cultural Diversity : Implications for Organizational Competitiveness", dalam *Academy of Management Executive*. Briarcliff Manor: New York, Vol.5 (3): 45-56.
- Dooley, Rebecca. 2003. "Four cultures, one company: Achieving corporate excellence through working cultural complexity" dalam *Organization Development Journal*. Chesterland: Spring, Vol.21. Iss. 1:52-66.
- Fernandez, Denise Rotondo, Carlson, D. S., Stepina, L.P. & Nicholson, J. D. 1997. "Hofstede's Country Classification 25 Years Later"

- dalam *The Journal of Social Psychology*. United Kingdom: Routledge, Vol. 137 (1):43-54.
- Harcourt J. et. al. 1996. *Business Communications* (edisi ke-3). Cincinnati: South-Western Publishing.
- Hofstede, Geert C. 1984. *Culture's consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.
- Hofstede, Geert C. & et. al. 2002. *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. USA: Intercultural Press.
- Jamaliah Mohd. Ali. 1996. "Cross-cultural communication: a case study of German companies in Malaysia" dalam *European business ethics networks; annual conference 9th*: 18-20 September. Frankfurt: Germany.
- Juhary Hj. Ali. 2004. *Management Practices in Malaysia in the New Economy: A Book of Readings*. Sintok: Universiti Utara Malaysia Press.
- Karande, Kiran, Rao, C. P. & Singhapakdi, Anusorn. 2002. "Moral philosophies of marketing managers: A comparison of American Australian, and Malaysian cultures" dalam *European Journal of Marketing*. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, Vol.36. Iss. 7/8: 768-791.
- Khaliq Ahmad. 2005. *Malaysian Management Styles: Policy, Practice and Human Resource*. London : ASEAN Academic Press.
- Kim, Keum Hyun. 2008. Konflik Nilai Sosial Pekerja Melayu dalam Syarikat Muntinasional: Satu Kajian Kes dalam Sebuah Syarikat Korea. *Tesis PhD*. Universiti Malaya: Akademi Pengajian Melayu.
- _____. 2012. "Cultural Divergence between Korean and Malay Industrial Workers as Reflected in their Definition of the Situation " in *Korea Journal*. UNESCO: Korean National Commission, 52 (2), 188-216.
- Kim, Shin. 1995. *Hankuk gieop haeoi kyungyoung (Pengurusan syarikat Korea di luar Negara)*. Seoul: Seok Jung.
- Kluckhohn F. & Strodtbeck, F. L. 1961. *Variations in Value Orientations*. Westport: Greenwood Press.

- Lee, Hak-Jong. 2001. *Hankuk Kieopoe Munhwajeok Treukjingkwa Sae Kieop Munhwa Kaebal (Ciri-ciri budaya syarikat Korea & Pembentukan budaya syarikat Baru)*. Seoul: Pakyoungsa.
- Milliman, John, Taylor, Sully & Czaplewski, Andrew J. 2002. "Cross cultural performance feedback in multinational enterprises; Opportunity for organizational learning" dalam *Human resource planning*. United States: New York, Vol. 25 Issue 3: 29-43.
- McSweeney, Brendan. 2002. "Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: a triumph of faith –A failure of analysis" dalam *Human Relations*. New York: The Tavistock Institute, Vol.55 Issue 1:89-118.
- Norsaidatul Akmar Mazelan. 2000. *Corporate Management Styles: Case Study of Malaysian Companies*. Pelanduk Publications: Subang Jaya.
- Robbins, Stephen. 1993. *Organizational behavior : concepts, controversies, and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sendut Hamzah. 1991. "Managing in a multicultural society-The Malaysian experience." *Malaysian Management Review*. Petaling Jaya: The Malaysian Institute of Management. Vol.26: 61-69.
- Trompenaars, Fons & Hampden-turner, Charles. 1993. *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Bearley Publishing.

Laman web

www.mida.gov.my/beta/news