

## Ragam Budaya Dengan Segala Intrinsik Dunia

Fathimatuz Zuhro

Program Magister Komunikasi dan Penyiaran Islam, UIN Sunan Ampel Surabaya

Fathimatuzzuhro98@gmail.com

**Abstract** *This article is a review which is a critical reading of a handbook titled Handbook of Intercultural Communication and Cooperation on the study of intercultural communication and cooperation written by Alexander Thomas, Eva Ulrike Kinast, Sylvia Schroll Machl in 2010. In this review, besides discussed the review of the contents of the book and the thematic content he initiated, also presents various examples of case study analyzes that occur in the field. This review discusses all kinds of things that exist in cultures that occur throughout the world. Starting from intercultural communication, intercultural collaboration, intercultural languages, intercultural management, and various other intrinsic elements regarding multicultural matters. The purpose of this book review is to provide a presentation of ideas on intercultural studies and at the same time provide explanations on the main aspects of intercultural cooperation. We will look at the dynamic triangle of applied interculturalism, which concerns aspects of self, differences, and intercultural elements in the review of this book.*

*Keywords: Intrinsic, Cultural diversity, Intercultural Communication, Culture.*

**Abstrak** Artikel ini adalah sebuah *review* yang merupakan pembacaan secara kritis buku panduan (*handbook*) berjudul *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation* mengenai kajian tentang komunikasi dan kerjasama antarbudaya yang ditulis oleh Alexander Thomas, Eva Ulrike Kinast, Sylvia Schroll Machl pada tahun 2010. Dalam *review* ini selain dibahas resensi isi buku dan muatan tematik yang digagasnya, juga menyajikan berbagai contoh analisis studi kasus yang banyak terjadi di lapangan. *Review* ini membahas berbagai macam segala hal yang terdapat dalam kebudayaan yang terjadi di seluruh dunia. Mulai dari komunikasi antar budaya, kerjasama antarbudaya, bahasa antarbudaya, manajemen antarbudaya, serta berbagai unsur intrinsik lain mengenai perihal multicultural. Tujuan dari *review* buku ini adalah memberikan pemaparan gagasan mengenai kajian-kajian antarbudaya dan sekaligus memberikan penjelasan-penjelasan mengenai aspek utama kerja sama antar budaya. Kita akan melihat pada segitiga dinamis dari interkulturalisme terapan, yang menyangkut aspek-aspek diri, perbedaan, dan elemen antar budaya dalam *review* buku ini.

Kata kunci: Intrinsik, Ragam budaya, Komunikasi Antarbudaya, Budaya.

### PENGANTAR

#### Nice Point:

“Sekomplek dan serumit apapun pembahasan perihal multikultural, hal yang menjadi kunci paling utama ialah pada Komunikasinya”

#### Detail buku

Judul buku : Handbook of Intercultural Communication and Cooperation  
Penerbit : Vandenhoeck & Ruprecht  
Tanggal penerbitan : 31 Desember 2010  
Bahasa : Inggris  
Tebal buku : 412 halaman  
Penulis : Alexander Thomas, Eva Ulrike Kinast, Sylvia Schroll-Machl

Buku (Thomas et al., 2010) ini merupakan buku pegangan komunikasi dan kerjasama antar budaya yang berisikan berbagai konsep dan penjelasan mengenai dasar-dasar dan pengaplikasiannya. Di dalamnya berisikan penjelasan-penjelasan mengenai aspek utama

kerja sama antar budaya, yang mencakup spektrum dari teori hingga berbagai masalah manajemen terapan seperti pengembangan Sumber Daya Manusia, negosiasi, retorika, manajemen konflik, akuisisi, dan masih banyak lagi yang lainnya. Secara umum, buku ini dibagi menjadi dua pembahasan, yakni yang pertama mengenai dasar-dasar dari materi komunikasi dan kerjasama antar budaya, di dalamnya terbagi menjadi dua bab. Sedangkan pembahasan yang kedua yakni area aplikasi yang terbagi menjadi tiga bab. Jadi secara keseluruhan buku ini berisikan lima bab, yang terbagi lagi menjadi sub-sub materi rinci di setiap pembahasannya.

Bab pertama dalam buku ini membahas tentang konsep-konsep teoritis dasar komunikasi dan kerja sama antar budaya. Termasuk juga diskusi tentang definisi dan deskripsi budaya dan standar budaya yang menjadi dasar buku ini, serta hubungan antara struktur nasional dan organisasi. Kita akan melihat pada segitiga dinamis dari interkulturalisme terapan, yang menyangkut aspek-aspek diri, perbedaan, dan elemen antar budaya. Di bagian akhir dalam bab ini juga membahas blok-blok dasar yang membangun konsep-konsep inti seperti dimensi budaya, akulturasi, persepsi budaya, komunikasi dan kerja sama, manajemen identitas antar budaya, pembelajaran antar budaya, kompetensi lintas budaya terapan, dan penelitian antar budaya.

Dalam bab kedua, kita akan memeriksa sejumlah contoh praktis yang relevan dari dunia korporat: manajemen antar budaya, pengembangan sumber daya manusia antar budaya dan pemasaran antar budaya.

Bab ketiga mengeksplorasi hubungan yang kompleks antara konsep kompetensi lintas budaya terapan, pengembangan kompetensi lintas budaya terapan dan efek pelatihan antar budaya dan pelatihan pada kompetensi terapan, termasuk evaluasi dan penilaian langkah-langkah tersebut. Dalam konteks ini, ada pemaparan mengenai ikhtisar dan wawasan tentang berbagai bentuk pelatihan, pendidikan, dan pelatihan antar budaya.

Bab keempat buku ini membahas tema-tema manajemen pusat dalam konteks antar budaya. Disini kita akan melihat pokok bahasan diantaranya debat (retorika), negosiasi, manajemen konflik, manajemen proyek, kepemimpinan, pengembangan tim dan kelompok kerja. Selanjutnya ada juga penjelasan kompleksitas yang terlibat dalam usaha patungan dan akuisisi dalam manajemen internasional, bentuk-bentuk komunikasi modern, tantangan yang dihadapi karyawan dan keluarga mereka pada penugasan internasional dan akhirnya peran wanita dalam manajemen internasional dan peluang meningkatkan pekerjaan.

Bab kelima ditulis bersama oleh Alexander Thomas, Stefan Kammhuber, dan Sylvia schroll marchl, menawarkan wawasan tentang sejumlah bidang antar budaya yang berbeda dari aplikasi terlepas dari konteks perusahaan yang ketat dan mengeksplorasi pola perilaku spesifik budaya di antara individu dari berbagai negara (standar budaya).

## **PEMBAHASAN**

Di bab I yang membahas tentang dasar-dasar teoritis dari komunikasi dan kerjasama antar budaya tersebut terbagi lagi menjadi beberapa sub-sub pembahasan yang dijelaskan secara rinci oleh penulis. Diantaranya yakni pembahasan mengenai budaya dan standar budaya, budaya nasional dan organisasi, dimensi budaya, kerjasama antar budaya, pembelajaran antar budaya, dan pembahasan-pembahasan lainnya yang terkait dengan komunikasi dan kerjasama antar budaya.

Peneliti menemukan penjelasan mengenai makna budaya dalam buku ini yang terdapat pada halaman 19 yang memaparkan arti budaya menurut beberapa pendapat yang dikutip oleh penulis.

Dalam setting nusantara, etika komunikasi masyarakat Batak, Sunda, Jawa, Irian, dan lainnya (baik verbal maupun nonverbal) memiliki ciri khas yang harus diakui dan dipatuhi oleh seorang komunikator. Hal yang sama dapat dikatakan untuk komunitas yang berbeda di berbagai belahan dunia. Seorang komunikator harus mempertimbangkan latar belakang budaya, keragaman etnis, ras, dan faktor lainnya. Akibatnya, pemahaman, pendalaman, dan penghayatan sesuai dengan pengertian dasar komunikasi antarbudaya menjadi semakin penting (Liliweri, 2003). Menurut psikolog Amerika, (Triandis, 1964) mendefinisikan budaya sebagai bagian dari lingkungan buatan manusia. Ada juga psikolog budaya Belanda,

(Hofstede, 1991) yang mendefinisikan budaya sebagai program pikiran kolektif. Semua peneliti yang berurusan dengan konsep budaya menyetujui bahwa budaya mencakup bidang yang sangat luas. Ruang lingkupnya berkisar dari benda buatan manusia, alat, dan banyak lagi yang lainnya. Hingga nilai-nilai, gagasan, pandangan dunia, bahasa dan filsafat, termasuk cara dimana memperlakukan benda-benda hidup dan juga benda mati.

Budaya merupakan fenomena universal (Herlina, 2011) dan memiliki nilai positif (Suharti et al., 2021);(Daniel Susilo et al., 2020), dan mendukung komunikasi yang efektif (Zacharias, 2019). Semua manusia hidup dalam budaya spesifik dan berkontribusi pada perkembangannya. Budaya menciptakan lingkungan yang terstruktur dimana suatu populasi dapat berfungsi. Budaya juga selalu dimanifestasikan dalam sistem orientasi khas ke suatu negara, masyarakat, organisasi, atau kelompok. Sistem orientasi ini terdiri dari simbol-simbol khusus seperti bahasa, bahasa tubuh, pakaian, dan ritual ucapan dan diteruskan ke generasi mendatang dari masyarakat, organisasi, atau kelompok masing-masing. Budaya memiliki pengaruh pada persepsi, pola pikir, penilaian dan tindakan semua anggota masyarakat tertentu. Sistem orientasi budaya spesifik menciptakan kemungkinan dan motivasi untuk bertindak, tetapi juga menentukan kondisi dan batasan tindakan.

Dalam kehidupan sehari-hari, seseorang yang hidup dalam lingkungan budaya cenderung dipahami dan diterima oleh anggota kolektif lain yang memiliki latar belakang budaya yang sama. Dalam kasus khusus, klarifikasi mungkin diperlukan untuk menciptakan hubungan dan pemahaman antar individu. Akan tetapi, dengan pengetahuan latar belakang spesifik budaya secara umum telah dianggap cukup untuk memfasilitasi saling pengertian tanpa klarifikasi lebih lanjut. Dalam perjalanan proses sosialisasi setiap orang atau penyerapan ke dalam masyarakat dari budaya tertentu, seseorang dihadapkan dengan tugas mengembangkan pola perilaku dan pengalaman yang relevan secara sosial dalam interaksi dengan orang lain. proses sosialisasi ini tidak terbatas pada anak usia dini atau fase kehidupan tertentu, melainkan terus berkembang sepanjang hidup. Perilaku spesifik dan relevan secara sosial harus dipelajari selama setiap fase perkembangan untuk menghadapi kesulitan secara efektif dalam lingkungan sosial tertentu.

Keberhasilan proses sosialisasi atau *inkulturasi* ini menjadi jelas ketika seseorang bertindak sesuai dengan pandangan dunianya dan perilaku ini dibagikan, dipahami, dan diterima oleh individu lain dalam jaringan sosial tertentu. Begitu seseorang telah melewati proses sosialisasi seperti itu, ia akan dapat memahami seluk beluknya dan menyadari mana yang dapat diterima dan mana yang tidak. Perilaku yang tepat diakui oleh masyarakat ketika orang tersebut bertindak sesuai dengan norma dan aturan yang ada. Sedangkan di sisi lain, perilaku yang tidak pantas akan mungkin menghasilkan ketidaksetujuan secara langsung maupun tidak langsung dan rasa kegagalan karena upaya yang dilakukan tidak mengarah pada kesuksesan.

Dari penjelasan tersebut, peneliti menilai bahwa penulis telah mencoba mengadopsi beberapa perspektif saat mendefinisikan makna budaya. Menurut peneliti penggunaan perspektif tersebut telah membuat definisi-definisi yang disampaikan oleh penulis sudah secara lengkap dan mudah untuk dipahami pembaca. Hanya saja ada yang dilupakan oleh penulis buku tersebut, yaitu penjelasan mengenai konsep dasar komunikasi antar budaya dan kerjasama antar budaya yang seharusnya dijelaskan di awal bab ini juga, agar pembaca dapat lebih memahami pengertian dan makna dasar dari dua hal tersebut sebelum mempelajari materi lebih lanjut.

Perkembangan dan pertumbuhan internet mengubah wajah dunia saat ini dimana sifat manusia dikawinkan dengan kecerdasan buatan (Aghaei et al., 2012);(D Susilo & Putranto, 2021). Banyak hal telah berubah sejak saat itu. Hal-hal yang sebelumnya dibatasi oleh batasan geografis dan geografi secara bertahap bergabung, memungkinkan pertukaran informasi yang berkelanjutan. Di sisi lain, keadaan ini meningkatkan komunikasi antar budaya, memodifikasi cara budaya berkomunikasi, dan mengarah pada percampuran budaya, baik secara langsung maupun tidak langsung (Nasrullah, 2018). Seringkali individu dari beragam budaya bertemu dan membandingkan perbedaan dalam pola berpikir, penilaian, dan perilaku mereka. Mereka menemukan bahwa perbedaan itu menarik, menggairahkan dan eksotik, berbeda dengan norma-norma yang biasa, tanpa adanya perbedaan yang mempengaruhi

pola pikir dan perilaku mereka sendiri. Berpergian dengan teman-teman komunitas atau organisasi untuk menjelajahi negara-negara asing bersama dengan pemandu yang berpengalaman memungkinkan anda untuk mengamati dan mengalami budaya lain dari kejauhan untuk menikmati elemen eksotis dan secara emosional tergerak olehnya tanpa harus benar-benar berurusan dengan asing di tingkat yang lebih jauh. Keterlibatan pribadi dimulai begitu anda diminta untuk bekerja sama dengan individu dari budaya lain dalam mencapai tujuan bersama.

Kerjasama yang berkelanjutan akan memaksa kedua belah pihak untuk memenuhi tantangan-tantangan diantaranya menerima budaya milik sendiri dan budaya lain demi kerja sama antar budaya, dan harus saling beradaptasi dan diintegrasikan ke dalam makna bersama. Proses yang mengarah pada keadaan semacam itu memerlukan kesiapan diri dan mental yang terbiasa dan perubahan perspektif untuk memasukkan tindakan dan batasan dalam sistem orientasi personal. Peluang baru harus diakui dan dieksploitasi sambil mengakui dan menghormati batas-batas baru dalam proses.

Dalam buku ini juga menjelaskan mengenai pentingnya bahasa dalam suatu kerjasama antar budaya. Bahasa memegang posisi kunci dalam komunikasi antar budaya. Kompetensi bahasa asing, terutama bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar, diharapkan dari individu yang aktif di bidang bisnis, politik, dan urusan budaya. Kompetensi bahasa sebagai alat linguistik dalam dirinya sendiri, bagaimanapun tidak cukup untuk memperoleh kompetensi antar budaya yang semakin penting, yang mana semua itu memerlukan keakraban dengan aturan interaksi spesifik budaya. Dengan demikian, tidak perlu memaksa untuk mengetahui bahwa pihak negosiasi asing berbicara dalam bahasa mereka yang lain. Kemampuan bahasa tidak secara otomatis menyiratkan kompetensi komunikatif dengan budaya lain. meskipun keterampilan bahasa asing saja tidak cukup untuk komunikasi antar budaya yang kompeten, memperoleh bahasa asing dalam konteks pendidikan bahasa asing modern terkait erat dengan konsep sensitivitas budaya. Faktor inilah yang merupakan langkah penting menuju kompetensi antar budaya.

Komunikasi antar budaya merupakan komunikasi dalam bentuk paling penting dari interaksi sosial, dan memainkan peran kunci dalam perjumpaan budaya. Komunikasi antar budaya ini menyiratkan komunikasi (bentuk, sarana, dan gangguan) dalam kondisi tumpang tindih budaya sementara perbedaan budaya mitra komunikasi sangat memengaruhi episode komunikasi dalam hal proses dan hasil. Kesalahpahaman sering muncul ketika orang berkomunikasi karena defisit informasi, tujuan, dan harapan yang tidak sesuai, suasana hati dan interpretasi situasional. Paling sering penyebab kesalahpahaman tersebut diklarifikasi dan diselesaikan. Kesalahpahaman komunikatif dan interaksi seperti ini terjadi lebih sering dalam pertemuan antar budaya dimana ada saling ketergantungan antara individu dari budaya yang berbeda. Sementara disonansi seperti itu lebih sering terjadi dalam pertemuan antar budaya daripada dalam situasi monokultural, tipologi kausal lebih tidak konsisten. Orang-orang yang berbeda satu sama lain secara konsisten menunjukkan reaksi dan perilaku yang merugikan, tidak dikenal dan membingungkan dalam komunikasi mereka dalam kondisi yang sama.

Komunikasi antar budaya terdiri dari semua bentuk komunikasi antar individu dari budaya yang berbeda. Saling pengertian dalam komunikasi cukup sulit untuk dicapai dalam satu budaya, namun tantangannya berlipat ganda dalam komunikasi antar budaya karena penggunaan simbol verbal dan non verbal yang bolak-balik dan asing, seperti bahasa asing dan bahasa tubuh. Atribusi yang berbeda dari makna budaya sendiri berasal dari simbol-simbol yang sudah dikenal seperti tradisi pemberian hadiah, undangan dan pemberian hadiah meningkatkan kompleksitas. Masalah dan kesalahpahaman dalam komunikasi antar budaya menganggapnya biasa atau pantas untuk mengatasi masalah secara verbal dan publik. Bahkan sering bertentangan dengan norma sosial dan etika.

Kerjasama antar budaya ini membutuhkan rasa persepsi yang sangat baik untuk nuansa budaya dan kemampuan untuk berkomunikasi antar budaya. Faktor-faktor keberhasilan utama termasuk tujuan sendiri dan orang-orang dari mitra dalam upaya untuk membangun hubungan jangka panjang yang dapat diandalkan berdasarkan kepercayaan. Kompetensi budaya tidak dapat dikuasai melalui belajar dengan melakukan sendiri, yaitu melalui

serangkaian pengalaman praktis, melainkan dalam kombinasi dengan pelatihan dan kemampuan untuk merefleksikan peristiwa.

Buku ini menawarkan deskripsi mendalam tentang perbedaan budaya dan potensi konflik mereka yang substansial di banyak bidang. Namun itu akan menjadi kesalahan yang dapat membatasi pekerjaan pada diagnosis perbedaan budaya dan bidang masalah terkait. Secara praktis, mereka yang sering berinteraksi dengan individu budaya lain dalam situasi pribadi dan yang terkait dengan pekerjaan dapat menuai manfaat tertentu dari mengetahui cara mengatasi masalah yang timbul dalam situasi antar budaya dan secara konstruktif menegosiasikan masalah antar budaya. Jelas pengetahuan ini tidak dapat diperoleh tanpa proses pembelajaran yang spesifik, selangkah demi selangkah. Dengan demikian penelitian antar budaya membedakan antara bentuk pembelajaran antar budaya dan mengembangkan kriteria untuk metode pembelajaran antar budaya yang berhasil dan tidak berhasil dan menganalisis kondisi dimana pembelajaran antar budaya yang berhasil dan tidak berhasil terjadi. Definisi “pembelajaran antar budaya” dapat dipahami dalam hal program pelatihan antar budaya yang menargetkan inisiatif pembelajaran antar budaya dalam lingkup loka karya / pelatihan selama tiga hari. Pendekatan inisiatif dan terorganisir yang disengaja ini sebenarnya penting untuk pembelajaran antar budaya dan perlu diskusi lebih lanjut dalam bab terpisah. Pendekatan terstruktur untuk pembelajaran antar budaya dalam lingkup pelatihan antar budaya bukanlah satu-satunya solusi. Pembelajaran antar budaya terjadi ketika seseorang individu memasuki lingkungan budaya lain dan mulai berupaya sebaik mungkin. Pada waktu semacam ini pasti mengarah pada apa yang disebut Stefan Kammhuber sebagai “pengalaman disonansi antara elemen-elemen milik budaya lainnya”.

### **Pelatihan Antar Budaya**

Pelatihan antarbudaya bermanfaat dalam meningkatkan kesadaran dan keterampilan keragaman budaya dalam menghadapi stereotip, diskriminasi, dan diskriminasi dalam berbagai kelompok budaya (Roberson et al., 2001). Kemampuan antar budaya ini terkait dengan kemampuan untuk berempati dan mengurangi stereotip dan sikap negatif. Diversity training, menurut (Paluck, 2006), memiliki isi atau materi yang bersumber dari berbagai pengertian teoritis.

Pelatihan antar budaya pertama kali dikembangkan di AS pada tahun 60-an. Sejak itu banyak jenis pelatihan antar budaya telah dikembangkan. Bhawuk dan Brislin memberikan gambaran umum tentang subjek. Pentingnya pelatihan antar budaya terus meningkat. Bahkan dalam beberapa tahun terakhir, psikolog dan profesional dari disiplin ilmu lain, termasuk diagnostik antar budaya telah mengeksplorasi kemungkinan penelitian yang menarik, yang pada gilirannya telah membuka peluang karir baru di bidang ini. Penelitian makalah dan publikasi yang berkaitan dengan kompetensi antar budaya pun berkembang pesat. Perusahaan dan organisasi di Jerman dan negara lain telah lama mengakui perlunya pelatihan antar budaya. Pelatihan antar budaya ini telah menjadi fitur standar di sana selama beberapa tahun terakhir, khususnya untuk mempersiapkan spesialis dan eksekutif untuk penugasan internasional jangka panjang. Saat ini situasi ini berubah sebagai manajer yang hidup di negara asal mereka dan bekerja berpartisipasi secara internasional dalam pelatihan. Mereka berhubungan dengan individu budaya lain melalui email, telepon, konferensi video, faks, atau selama perjalanan bisnis. Selain itu, banyak pelatih antar budaya wiraswasta menawarkan layanan mereka, suatu aspek yang mungkin membutuhkan kehati-hatian lebih dari pelatihan lainnya. Pelatih yang memenuhi syarat misalnya, berspesialisasi dalam teori dan konsep interaksi antar budaya dan aspek psikologi antar budaya dalam ruang lingkup studi mereka dalam psikologi dan telah menghabiskan bertahun-tahun mempelajari karakteristik budaya yang berbeda. Ini memenuhi syarat mereka sebagai pakar antar budaya. Selain itu jika mereka memiliki kualifikasi pelatih dan menghabiskan waktu di luar negeri bekerja untuk organisasi internasional, maka mereka memenuhi standar tinggi yang disyaratkan pelatih antar budaya. Tidaklah cukup setelah tinggal di negara asing selama beberapa tahun, untuk menawarkan pelatihan tentang negara tersebut dan budayanya. Dalam hal ini, banyak pengalaman pribadi dengan individu-individu dengan budaya lain, sudah pasti terakumulasi selama bertahun-tahun. Namun itu tidak cukup untuk meneruskan

pengalaman di negara asing tanpa refleksi terlatih dan keahlian. Jauh lebih mudah untuk mengkompensasi kurangnya pengalaman di luar negeri dengan bekerja sama dengan pelatih bersama yang merupakan penduduk asli negara tersebut daripada melanjutkan pelatihan formal di lapangan. Pelatihan antar budaya berbeda dalam ruang lingkup, metodologi, termasuk pendekatan diagnostik, tujuan mereka dan bagaimana penilaian mereka terhadap evaluasi.

Pelatihan antar budaya mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan pembelajaran antar budaya dan mempromosikan kompetensi antar budaya terapan. Desain konsep dan konten pelatihan antar budaya didasarkan pada temuan penelitian umum, khususnya penelitian mengenai pelatihan antar budaya yang dilakukan oleh Landis dan Brislin, dan Landis dan Bhagat, dan temuan penelitian tentang budaya komparatif.

Tujuan keseluruhan dari pelatihan antar budaya adalah untuk mengembangkan dan meningkatkan kompetensi antar budaya terapan untuk memungkinkan individu menerapkan kompetensi antar budaya mereka. Bergantung pada tujuan pelatihan spesifik, pelatihan antar budaya harus menyediakan sarana untuk mengembangkan dan mempromosikan komponen aktif, kognitif atau perilaku dari kompetensi antar budaya yang diterapkan. Misalnya pelatihan antar budaya dapat meningkatkan kontrol diri emosional dalam interaksi dengan orang lain yang berbeda (tujuan pelatihan afektif), dapat memberikan latar belakang pengetahuan tentang sistem orientasi budaya lain (tujuan pelatihan kognitif) atau melatih peserta untuk mengadopsi pola perilaku yang mirip dengan yang ada di budaya asing (tujuan pelatihan perilaku). Oleh karena itu, orang membedakan antara pelatihan antar budaya afektif, kognitif, dan perilaku.

Pelatihan antar budaya berbasis pengetahuan berbeda dari pelatihan budaya berbasis pengalaman tergantung pada tujuan pelatihan. Dalam metode pelatihan berbasis pengetahuan asumsi adalah bahwa hanya menyediakan pengetahuan konten tentang sistem orientasi budaya lainnya yang akan membuat peserta mampu berhasil bernegosiasi budaya dengan situasi yang tumpang tindih. Sebagian besar pendekatan pelatihan kognitif berupaya menjangkau peserta pelatihan melalui ceramah, buku, atau film. Sebaliknya metode pelatihan berbasis pengalaman didasarkan pada asumsi bahwa menyediakan pengetahuan konten tentang sistem orientasi budaya lain. Pada kenyataannya ternyata tidak memberikan pengetahuan yang diperlukan untuk berhasil mengatasi situasi budaya yang tumpang tindih. Misalnya permainan antar budaya, permainan peran atau studi kasus digunakan sebagai komponen pelatihan untuk mensimulasikan situasi yang mungkin ditemui peserta di negara asing. Pendekatan ini menyiratkan bahwa agar berhasil secara internasional, seorang peserta pelatihan pertama-tama harus dihadapkan dengan pengalaman afektif dalam lingkup pelatihan antar budaya dan perilaku praktik dalam semacam situasi laboratorium.

Setiap solusi pelatihan dan setiap komponen memiliki pro dan kontra. Sementara itu, hampir tidak ada pelatihan antar budaya di pasar yang didasarkan pada metode pelatihan tunggal. Itu selalu disarankan untuk memasukkan kombinasi yang matang dari berbagai metode dan alat sambil mempertimbangkan budaya peserta. Misalnya orang Amerika Utara, sangat termotivasi oleh permainan peran, karena sebagai suatu peraturan, mereka menikmati interaksi. Di sisi lain, orang cina cenderung bereaksi negatif terhadap umpan balik yang luas setelah bermain peran seperti itu karena standar budaya yang dalam dari "menyelamatkan muka".

Di perusahaan dan organisasi lain, pelatihan antar budaya ini jarang dievaluasi karena kurangnya kompetensi pada bagian personel yang bertanggung jawab untuk pelatihan evaluasi, tidak cukupnya kapasitas karyawan dalam pelatihan dan pengembangan, keterbatasan waktu di pihak manajer dan spesialis, dan resistensi terhadap proyek evaluasi karena kendala waktu ini.

Namun demikian, pelatihan antar budaya perlu dievaluasi, terutama karena mereka mewakili faktor biaya yang cukup besar. Jika mereka tidak memberikan hasil yang diantisipasi, maka perlu dicermati alasannya. Pelatihan antarbudaya kemudian dapat dimodifikasi dan elemen yang tidak efektif dapat dihapus seperti metode, konten, pelatih, agar dapat memperoleh hasil yang optimal. Hasilnya harus dievaluasi untuk mendapatkan data yang andal dan untuk menentukan elemen pelatihan apa yang efektif.

## **Retorika Antar Budaya**

Retorika dapat diartikan sebagai kemampuan untuk menemukan sesuatu yang layak untuk dipercayai di setiap-setiap objek. Aristoteles pun mendefinisikan karakter dan tujuan retorika dalam karya sistematis pertama pada subjek. Retorika aristotelian didasarkan pada tiga cara untuk meyakinkan audiensi dan memanifestasikan dalam karakter pembicara, seperti seberapa meyakinkan dia sebagai orang kepada audiens? Apa harapannya, apa suasana hati dan apa pengetahuan sebelumnya yang mereka miliki? Seberapa persuasif konten dan urutan dari argumen yang disajikan?

Namun konteks situasional dan budaya menentukan argumen mana yang meyakinkan, harapan yang mendahului interaksi, cara pembicara dan apakah itu sesuai untuk konten dan situasi, dan bagaimana hubungan dibuat antara pembicara dan audiensnya. Ini pada gilirannya terdiri dari niat dan alasan untuk melakukan interaksi verbal yang merupakan peran sosial yang diasumsikan oleh pembicara dalam hubungannya dengan audiensnya. Misalnya seorang kolega pada saat pidato berlangsung, kontak pertama lokasi misalnya di ruang dansa, di fasilitas produksi atau di pusat konferensi. Bentuk presentasi dan perilaku yang berbeda ditunjukkan sesuai dengan cara situasi terungkap.

Dalam buku ini juga dijelaskan mengenai beberapa cara untuk menjadi seorang komunikator/pembicara yang baik. Mulai dari bagaimana cara menjadi seorang pembicara, penyajian konten yang harus jelas, serta bagaimana audiens dapat menerima pesan yang disampaikan, serta banyak lagi materi-materi terkait retorika tersebut yang bisa didapatkan di dalam buku ini.

## **Negosiasi Antar Budaya**

Penelitian mengungkapkan bahwa negosiator yang sukses dan kooperatif memiliki kemampuan dan karakteristik berikut:

1. Perilaku resiko terkontrol
2. Kemampuan untuk memahami dan menilai peristiwa dalam kompleksitasnya
3. Toleransi ambiguitas
4. Citra diri positif

Selain itu negosiasi internasional memerlukan kompetensi negosiasi antar negosiator yang harus mengetahui budaya spesifik apa yang dimiliki para mitra mengenai pengaturan dan proses negosiasi. Negosiasi yang berhasil didasarkan pada persiapan yang matang, yang harus mencakup pertanyaan-pertanyaan berikut:

### **a. Konteks negosiasi**

Apa harapan seseorang yang berhubungan dengan ruang, waktu, durasi, dan prosedur? Bagaimana hasil negosiasi dicatat? Seberapa mengikat kontrak tertulis dalam budaya tertentu? Apa bahasa yang digunakan dalam negosiasi?

### **b. Masalah negosiasi**

Bagaimana pihak lain mendefinisikan masalah negosiasi? Apakah posisi seseorang harus dimodifikasi untuk menghindari kesalahpahaman?

### **c. Pihak negosiasi budaya lain**

Standar budaya apa, khususnya yang memengaruhi perilaku negosiasi? Gaya komunikasi apa yang dimiliki pihak budaya lain? Bagaimana penawaran disajikan dalam budaya yang berbeda? Prinsip spesifik budaya apa yang menentukan pemilihan delegasi? Apa struktur hierarkis dari delegasi? Sejauh mana perilaku harus dimodifikasi untuk mematuhi hierarki? Sejauh mana mitra negosiasi kompeten dan berwenang dalam ruang lingkup tanggung jawab mereka?

### **d. Pihak negosiasi sendiri**

Standar budaya apa yang menentukan perilaku negosiasi seseorang? Gaya komunikasi apa yang mendominasi di pesta sendiri? Haruskah gaya diubah tergantung pada mitra negosiasi? Bagaimana posisi seseorang ditunjukkan? Apa pengaruh presentasi saya pada kelompok sasaran? Bagaimana delegasi sendiri disusun? Apakah ada sesuatu yang perlu

diubah dalam cara delegasi disusun untuk menghindari kesalahpahaman dan potensi konflik? Sudahkah kompetensi dan tanggung jawab diklarifikasi di awal?

e. Peran juru bahasa dan mediator

Apakah diperlukan juru bahasa? Seberapa kompeten dan dapat dipercaya penerjemah yang dipilih? Apakah dia memiliki latar belakang dua budaya di samping kompetensi antar budaya? Kelonggaran apa yang harus dilakukan oleh penerjemah sesuai dengan kesesuaian budaya?

Meningkatkan keterampilan negosiasi antar budaya individu membutuhkan refleksi intensif dari proses negosiasi daripada fokus pada hasilnya. Penerjemah yang berkualitas atau pelatih lintas budaya dapat menemani proses refleksi sebagai mentor dan memberikan wawasan penting tentang pengembangan strategi operasional. Karena dianggap penggunaan waktu yang tidak produktif, organisasi jarang bersedia meluangkan waktu untuk meninjau kembali modus operandi mereka sendiri. Di sisi lain, kolaborasi internasional berfokus terutama pada jangka menengah hingga panjang karena investasi awal yang substansial. Kolaborasi yang bermanfaat hanya dapat diciptakan atas dasar kepercayaan yang kuat dan hanya jika norma-norma dan nilai-nilai budaya peserta cukup diperhatikan.

### **Manajemen Antar Budaya**

Konsep kepemimpinan dan manajemen sangat berkaitan erat. Istilah manajer dipinjam dari daerah linguistik Anglo-Amerika dan ditemukan dalam bahasa Jerman selama abad ke-20. Dalam bahasa Jerman, istilah ini merujuk pada direktur pelaksana atau pemimpin. Arti kata kerja bahasa Inggris *to manage* diterjemahkan ke dalam bahasa Jerman sebagai "handling" yang bermakna mencapai, memimpin, dan mengarahkan, yang kembali ke kata Italia *maneggiare*, dimana kata kuncinya adalah *manus* dan diterjemahkan ke dalam bahasa Jerman berarti tangan. Tindakan mencapai seringkali sesuai dengan tugas manajer untuk mengawasi dan memimpin. Tujuan yang diinginkan oleh manajer adalah membutuhkan banyak cara untuk mendukung karyawan, yang harus dimanfaatkan, dikoordinasikan, dan diarahkan.

Terdapat banyak definisi yang berbeda untuk konsep kepemimpinan dalam literatur akademik, yang menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah salah satu istilah yang paling membingungkan yang ada dalam literatur perilaku organisasi. Ini adalah istilah umum yang berarti hal-hal seperti kekuasaan, otoritas, administrasi, kontrol dan pengawasan, tergantung pada siapa yang ditanyakan.

Adapun menurut Von Rosenstiel kepemimpinan dilihat dari perspektif psikologi organisasi adalah tindakan langsung, disengaja dan berorientasi pada tujuan oleh mereka yang memiliki wewenang untuk memberikan pengaruh terhadap bawahan. Interpretasi kepemimpinan yang agak sempit ini, yang merujuk pada interaksi langsung antara pemimpin dan karyawan, kontras dengan konsep kepemimpinan dalam arti yang lebih luas, yang didasarkan pada serangkaian peran yang menjadi ciri posisi tersebut. Dalam hal ini, kepemimpinan dalam suatu organisasi terdiri dari seluruh lingkup kegiatan yang berasal dari harapan yang berbeda yang dihadapi oleh orang yang berwenang.

Dari sudut pandang bahwa organisasi dianggap sebagai sistem sosial, orang dapat mengasumsikan bahwa proses penetapan tujuan dan kesepakatan memainkan peran penting dan merupakan bagian penting dari manajemen. Penetapan tujuan dan menyetujui persyaratan dapat mengambil berbagai bentuk. Misalnya, seorang manajer dapat memaksakan tujuan pada karyawannya tanpa penjelasan lebih lanjut. Dia dapat menetapkan ketentuan tujuan berdasarkan pendekatan "kiriman dan jual" dengan cara yang menarik dan tampaknya masuk akal atau dia dapat mengadopsi pendekatan partisipatif dengan memasukkan perspektif dan minat karyawan dan menegosiasikan tujuan secara kooperatif. Hasil dari pendekatan yang berbeda dan pengaruhnya terhadap pengembangan komitmen karyawan terhadap tujuan sangat tergantung pada sistem orientasi budaya, atas dasar dimana proses pencapaian tujuan dirasakan dan dinilai.

Menurut teori manajemen, acara kepemimpinan yang dikembangkan oleh Smith dan Peterson, bahwasanya peristiwa yang terjadi dalam organisasi pada awalnya ambigu dan memerlukan interpretasi. Untuk membuat keputusan yang tepat, manajemen harus

mengupayakan interpretasi yang jelas dan handal dari peristiwa-peristiwa semacam itu, sejauh mana hal itu memungkinkan untuk dilakukan. Disini mereka dapat menggunakan sejumlah sumber orientasi yang berbeda, seperti bagaimana peristiwa tersebut dipahami dan dinilai oleh kolega mereka, pengalaman mereka sendiri atau aturan organisasi. Dapat diharapkan bahwa pilihan sumber orientasi akan dipengaruhi oleh faktor-faktor budaya sesuai dengan sistem budaya dimana manajer berada dan sumber orientasi spesifik yang ia sukai. Sumber orientasi lainnya kemudian akan menjadi sekunder dan memainkan peran kecil.

Kepemimpinan dan manajemen berarti mempertimbangkan kebutuhan karyawan terkait pekerjaan. Menurut sebuah studi internasional yang dilakukan oleh Ronen, empat jenis kebutuhan terkait pekerjaan dapat dibedakan:

1. Kebutuhan kolektif material, misalnya kondisi kerja yang aman, kondisi fisik yang baik
2. Kebutuhan kolektif manusia, misalnya menciptakan hubungan kerja yang positif dengan kolega dan pemimpin
3. Kebutuhan materi individual, misalnya karier, gaji
4. Kebutuhan individu manusia, misalnya pencapaian, pengembangan dan penerapan pengetahuan, otonomi

Bahkan jika ada alasan yang masuk akal untuk mengadopsi kerangka kerja universal kebutuhan, akan selalu ada perbedaan dalam penekanan pada kebutuhan spesifik yang dipengaruhi oleh budaya dan mencerminkan kondisi kehidupan yang terkait dengan pekerjaan umum di masing-masing negara. Di negara maju, memiliki pekerjaan yang menarik merupakan kebutuhan yang penting. Dalam budaya yang lebih kolektivis seperti Israel, kualitas hubungan internasional menjadi prioritas. Sebaliknya, negara maju menekankan keamanan eksistensial dasar, misalnya kebutuhan akan pendapatan material. Pada dasarnya, ini menunjukkan bahwa piramida kebutuhan Maslow memang berlaku, menyebabkan Hui dan Luk menarngkum tinjauan umum penelitian mereka tentang berbagai kebutuhan pekerjaan berbasis budaya dalam hal dimana kebutuhan dasar belum terpenuhi secara puas, motivator tingkat tinggi lainnya tidak akan bekerja.

Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa faktor budaya mempengaruhi perilaku kepemimpinan dan dampaknya secara luas. Karakteristik budaya menentukan apa perilaku kepemimpinan spesifik yang dirasakan dan dinilai sebagai perilaku berorientasi tugas atau karyawan. Efek dari pendekatan yang berbeda untuk menetapkan tujuan dan kesepakatan tergantung pada konteks budaya dimana peristiwa ini terjadi. Manajer dari budaya yang berbeda menekankan perspektif yang berbeda untuk membuat keputusan perusahaan dan mereka menerapkan pendekatan dan strategi yang berbeda untuk mengatasi masalah yang kompleks. Apa yang dianggap memotivasi oleh mereka yang dipimpin juga berbeda dari satu budaya ke budaya lainnya. Perbedaan dalam situasi tumpang tindih antar budaya ini signifikan dari perspektif praktis. Jika manajer dan karyawan berasal dari budaya yang berbeda, atau jika kelompok kerja untuk manajer beragam secara budaya, maka ia mengandung resiko sekaligus peluang. Sisi positifnya ialah jika pengalaman dan pola perilaku yang berbeda secara budaya bergabung dan pada akhirnya saling melengkapi. Di sisi lain, ada resiko yang terlibat jika pengalaman dan pola perilaku yang berbeda tidak dipahami oleh salah satu pihak, interaksi yang dialami tidak memuaskan, dinilai negatif dan bentuk yang dapat diterima untuk mengintegrasikan keragaman tidak terjadi. Untuk mendapatkan keuntungan dari kerja sama antar budaya sangat diperlukan untuk secara selektif menargetkan dan mengembangkan manajer dengan pandangan untuk menerapkan kompetensi antar budaya. Menurut Thomas, Kammhuber dan Laves, kompetensi antar budaya terapan terdiri dari kemampuan untuk menyadari kondisi budaya dan mempengaruhi faktor-faktor lain dalam persepsi, penilaian, perasaan, dan tindakan ketika mereka berlaku untuk diri sendiri dan orang lain. Selain itu, ini mencakup kemampuan untuk secara aktif menghormati dalam arti adaptasi bergantian, untuk mentolerir ketidak mampuan dan untuk mengembangkan bentuk sinergis dari koeksistensi dan pandangan dunia. Memilih dan mengembangkan personil yang sesuai membutuhkan apa yang didefinisikan sebagai kepemimpinan antar budaya dan persyaratan manajemen. Metode harus diterapkan untuk menilai pemilihan kandidat yang tepat sesuai dengan kompetensi lintas budaya yang diterapkan. Selain itu, langkah-langkah harus diambil untuk mengembangkan personel dalam

kompetensi lintas budaya terapan, misalnya melalui pelatihan dan pembinaan di bidang-bidang ini.

### **Komunikasi Global**

Globalisasi dapat mengakibatkan perubahan cara hidup masyarakat yang lebih modern. Masyarakat akan lebih cenderung memilih budaya baru yang lebih praktis daripada budaya lokal (Nahak, 2019). Saat kita memasuki era globalisasi saat ini, ilmu pengetahuan dan teknologi maju dengan kecepatan yang sangat tinggi, memungkinkan kita untuk mengakses kekayaan pengetahuan dengan cepat dan mudah dari seluruh penjuru dunia (Rahayu & Kusuma, 2019; Susilo, 2021; Susilo & Sugihartati, 2020).

Kemajuan yang sedang berlangsung dalam teknologi, penyimpanan data, duplikasi, dan transfer beragam data (teks, suara, gambar, video, seni grafis) sedang merevolusi cara pengetahuan dihasilkan, direproduksi, dan disebarluaskan ke seluruh dunia. Demikian pula teknologi memainkan peran kunci dalam menerapkan dan mengembangkan pengetahuan yang ada. Pengetahuan dan keterampilan telah menjadi bahan baku untuk pertumbuhan ekonomi, yang dapat diakses secara bersamaan oleh semakin banyak orang. Orang bisa menyebut perkembangan ini sebagai motor untuk perubahan global. Menciptakan dan menerapkan pengetahuan adalah pusat untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Media elektronik dan sarana komunikasi modern secara bertahap menggantikan monopoli pengetahuan, sebagian besar terkonsentrasi di antara individu dan modal. Pengetahuan dapat ditransfer dan lokasi yang lebih inovatif dapat dipilih tanpa memindahkan karyawan yang kompeten. Revolusi digital melampaui batas-batas antara benua, negara dan wilayah, memfasilitasi pemahaman antara pemerintah dan organisasi internasional, membuka saluran komunikasi baru di seluruh dunia dan mendemokratisasikan akses ke informasi, menciptakan persesuaian antara individu dan pemerintah. Jaringan global menciptakan situasi yang akan menghilangkan upaya nasional dan proteksionis pada penggambaran dalam jangka menengah hingga panjang. Negara-negara yang mengandalkan kemajuan teknologi untuk mendorong perubahan sosial dan transisi ke masyarakat berbasis pengetahuan akan muncul sebagai pemimpin pasar internasional.

Media elektronik khususnya Internet, menawarkan pemain global manfaat saluran penjualan strategis, sarana komunikasi dan layanan penelitian. Dialog dan akses informasi ke seluruh dunia sangat difasilitasi. Namun apa yang secara teknis memungkinkan, tidak secara otomatis menjadi kenyataan. Banyak perkembangan teknologi tidak diimplementasikan karena memperkenalkannya akan sangat mahal atau karena ada resistensi terhadap perubahan. Perlawanan terhadap inovasi terkait dengan kebutuhan psikologis yang kuat untuk mengendalikan diri dan lingkungan serta keamanan orientasi. Penelitian yang terkait dengan aplikasi dan penggunaan komunikasi yang ditransfer secara digital tidak lagi terbatas pada mendukung aplikasi universal. Sebaliknya, upaya sedang dilakukan untuk menganalisis pentingnya informasi yang ditransfer melalui multimedia dalam konteks komunikasi manusia.

Selama bertahun-tahun, penelitian terhadap aplikasi komunikasi elektronik telah memunculkan diskusi kontroversial antara para pendukung dan skeptis. Hebatnya keduanya mendasarkan penekanan mereka pada pro dan kontra dari komunikasi yang ditransfer secara digital pada komunikasi tatap muka konvensional dan interpersonal. Dalam konteks ini, Wehner menyatakan "Pada prinsipnya, pengguna komunikasi yang terikat jaringan dapat mengakses proses yang terikat media. Faktor ini merupakan prasyarat untuk menciptakan budaya komunikasi berdasarkan kesetaraan dan kebebasan berekspresi sembari tetap berpegang pada norma dan aturan kerja sama. Selain dari kotak surat tradisional, Internet dianggap oleh banyak orang sebagai dasar teknis untuk "budaya universal", di mana setiap orang dapat berkomunikasi dengan siapa saja kapan saja tentang apa pun. Sementara sistem komunikasi massa telah dikritik karena intervensi teknis secara kritis mengganggu kondisi interaksi komunikatif antara pengirim dan penerima, jaringan elektronik sekarang dirayakan karena mereka memungkinkan bentuk-bentuk percakapan otentik. Dilihat dari perspektif ini,

Internet memungkinkan individu untuk mendekati praktik komunikasi alami lebih dari teknologi komunikasi lainnya. Referensi terus dibuat untuk komunikasi elektronik jarak jauh dalam hal jangkauan global Internet, kecepatan dan efek temporal dan spasial terkait”.

Korelasi antara telekomunikasi dan pemrosesan data telah memunculkan keyakinan bahwa Internet telah menjadi media interaktif yang memfasilitasi transfer informasi antara jumlah peserta yang tidak terbatas. Apa yang disebut forum komputer, newsgroup, grup surat, dan layanan komunikasi lainnya menawarkan pengguna kesempatan untuk melakukan dialog meskipun ada pemisahan temporal dan spasial.

Fungsi informasi yang dimediasi komputer dianalisis dalam kerangka komunikasi perusahaan global menekankan keunggulan seperti kecepatan, fleksibilitas spasial dan temporal, serta akses tak terbatas ke media untuk informasi dan interaksi global. Internet menyediakan sarana untuk mendaftarkan penawaran dan permintaan di pasar global. Hanya para pemain global yang memmanifestasikan kehadiran regional yang kuat di pasar dunia dan cepat bereaksi terhadap perkembangan pasar dan mengubah kebutuhan klien akan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka. Dalam prosesnya, perusahaan internasional yang beroperasi di luar negeri harus memahami dengan baik adat istiadat dan budaya setempat negara tuan rumah untuk menyelaraskan strategi komunikasi mereka dengan praktik-praktik lokal untuk memastikan penerimaan dan saling pengertian.

Karyawan perusahaan harus memiliki kualifikasi tinggi dan dapat berkomunikasi langsung dengan klien di seluruh dunia melalui Internet untuk memfasilitasi pertukaran informasi, membahas masalah, membuat perubahan, dan mengikuti perkembangan pasar regional. Pertukaran informasi yang cepat memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dan meningkatkan produk dan layanan tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pada akhirnya untuk memastikan keunggulan kompetitif.

Internet menawarkan kapasitas penyimpanan yang hampir tak terbatas kepada perusahaan yang beroperasi secara global dan kesempatan untuk mengakses informasi terperinci tentang semua materi, video, dan dokumentasi khusus subjek dengan bantuan antarmuka pengguna yang terstruktur dengan jelas. Selain itu, Internet memfasilitasi perawatan khusus pelanggan untuk basis pelanggan yang sangat terspesialisasi. Perusahaan dapat segera bereaksi terhadap masalah-masalah mendesak dan dapat mengambil sikap tanpa sensor dalam menanggapi laporan kritis yang menemukan jalan mereka kepada publik. Karena kapasitas penyimpanan yang hampir tidak terbatas, informasi dapat diakses selama periode waktu yang lebih lama terlepas dari perbedaan waktu. Mulai dari iklan gambar dan produk hingga penawaran produk tertentu, konsultasi individu dan layanan pelanggan hingga pemasangan, implementasi, perbaikan dan pemeliharaan, Internet sangat diperlukan untuk komunikasi global.

Berbagai aspek komunikasi perusahaan harus diintegrasikan ke dalam konsep komunikasi keseluruhan dalam organisasi. Tim masing-masing, misalnya, mendapat manfaat dari penerapan strategi komunikasi global seperti halnya perwakilan perusahaan dan spesialis yang bebas untuk menyesuaikan strategi komunikasi untuk memenuhi kebutuhan mitra kerja sama mereka. Ini berarti bahwa dalam ruang lingkup tertentu, keputusan dapat dibuat pada tingkat operatif dengan pandangan ke pasar lokal dan kebutuhan pelanggan. Strategi komunikasi dan informasi berbasis Internet memainkan peran penting dalam proses pengambilan keputusan terdesentralisasi di seluruh dunia dan dapat dikelola dari lokasi internasional.

Kemungkinan kerjasama global telah menciptakan komunitas trans-nasional dan trans-benua yang baru, menciptakan bentuk-bentuk kohesi sosial yang sama sekali baru. Terutama di mana perusahaan tidak tumbuh bersama seiring waktu, tetapi baru-baru ini muncul sebagai hasil dari perpaduan dengan perusahaan berskala besar, komunikasi yang didukung media dapat menciptakan sebuah novel, jejaring sosial di antara budaya dan mentalitas perusahaan yang berbeda, kualitas tertentu yang masih harus ditentukan.

Platform berita internal yang menyediakan akses ke berita global dan lokal saat ini untuk semua karyawan adalah aspek lain dari budaya perusahaan global. Pengalaman telah menunjukkan bahwa platform lebih sering digunakan jika diperbarui secara teratur dan dapat diakses sepanjang waktu.

Potensi dan kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui manajemen informasi berkualitas tinggi berdasarkan informasi intranet. Evaluasi ini mempercepat pertukaran informasi instan, proses umpan balik segera dan berkualitas tinggi dan insentif untuk perkembangan baru. Jika sebuah perusahaan berhasil mengintegrasikan karyawannya, atau setidaknya spesialis yang sangat terampil dan tidak dapat disingkirkan, ke dalam proses komunikasi yang saling menguntungkan, maka ini berarti langkah besar ke depan dalam hal produktivitas dan keunggulan kompetitif. Dengan cara ini, keahlian, kompetensi profesional, motivasi keseluruhan dan komitmen karyawan dimanfaatkan untuk penciptaan pengetahuan inovatif yang sedang berlangsung.

Menurut (Ball-Rokeach & Reardon, 1988), tiga dimensi inti aplikasi komputer relatif terhadap Internet dan intranet dapat diidentifikasi:

1. Pengambilan informasi dan pertukaran

Di satu sisi data, berita, informasi, layanan, dll dapat diambil terlepas dari perubahan waktu antara benua dan jam kerja dan bisnis yang berbeda. Di sisi lain, kumpulan data dapat diperkaya oleh masukan individu. Tidak diragukan lagi, aplikasi ini adalah bentuk interaksi yang jelas terbatas, karena perhatian utama adalah pemrosesan selektif dan distribusi informasi tanpa berinteraksi langsung dengan penyedia informasi lainnya.

2. Forum diskusi

Bentuk penggunaan internet dan intranet ini sangat penting, karena selain dari aspek informasi yang berhubungan dengan konten, faktor-faktor hubungan masuk ke dalam komunikasi yang dimediasi secara elektronik. Dialog yang dimediasi secara elektronik dapat terjadi dalam waktu yang tertunda seperti dengan kelompok pengguna Internet atau langsung, seperti dalam obrolan Internet relay. Perbedaan dengan dimensi di atas adalah bahwa pengguna tidak hanya "menerima", dalam bahasa Internet, yang disebut 'LURKER', tetapi juga memberikan masukan dalam ruang lingkup diskusi publik. Dengan demikian, ia menerima dan mengirim secara bersamaan. Selain itu, forum tersebut adalah visi "agora elektronik" baru dan bergantung pada aktivitas pengguna. Kolektif pengguna forum komunikasi multi-sisi ini tidak lagi dianggap sebagai kelompok yang tersebar, melainkan lebih aman untuk menyebut mereka sebagai 'komunitas elektronik-tronik' yang mengkarakteristikan dirinya sendiri melalui penggunaan bersama, norma, dan aturan sebagai yang terkecil.

3. Komunikasi interpersonal dan hubungan sosial

Bentuk penggunaan komputer ini berfungsi sebagai media komunikasi interpersonal yang dimediasi secara teknis, yang mencakup kemungkinan komunikasi yang tertunda (surat elektronik), serta komunikasi simultan antara dua atau lebih pengguna (obrolan online, obrolan multi-pengguna). Dalam terminologi (Ball-Rokeach & Reardon, 1988), referensi dibuat untuk telelog di mana hubungan antara pengguna berada di latar depan. Perbedaan dengan dimensi sebelumnya adalah bahwa telelog cenderung memiliki karakter eksklusif (pribadi). Kesamaan antara dimensi adalah bahwa penggunaan hanya dimungkinkan bersama dengan yang lain, yaitu, membutuhkan kerangka referensi timbal balik antara mitra komunikasi (kesamaan dan timbal balik penggunaan media berbeda dengan komunikasi massa yang tersebar dan sepihak).

### **Wanita dalam Manajemen Internasional**

Gaya kepemimpinan pemimpin perempuan adalah transformasional. Kontak hubungan antar karyawan ditekankan dalam gaya kepemimpinan ini. Karena wanita menggunakan rapport talk untuk mengembangkan hubungan yang bermakna dengan orang lain, gaya kepemimpinan ini dipilih (Mahendra, 2020).

Bahasa Inggris membedakan antara istilah "jenis kelamin" sebagai penunjukan biologis dan "gender" sebagai peran yang diasumsikan dalam jalannya proses pembelajaran yang dikondisikan secara sosial. Istilah ini sering membingungkan dalam penggunaan sehari-hari, yaitu, "gender" disamakan dengan "jenis kelamin" dan sebaliknya. Oleh karena itu, banyak orang menilai orang lain murni berdasarkan penunjukan biologis mereka ("jenis kelamin"). Dilihat dari perspektif ini, peran wanita kurang advanta-geous dibandingkan dengan peran pria. Stereotip spesifik gender seperti atribut peran tertentu, perilaku, karakteristik dan gaya

hidup untuk pria dan wanita. Misalnya, emosi, orientasi tim, keramahan, kehangatan, pemahaman, dukungan, sensitivitas, intuisi, dan kebijaksanaan adalah karakteristik yang biasanya dikaitkan dengan wanita. Laki-laki, di sisi lain sering dicirikan sebagai agresif, kuat, rasional, mandiri, kompetitif, percaya diri, analitis dan tidak ditentukan (Bern, 1974). Sejak kecil, baik pria maupun wanita menunjukkan kesadaran akan peran mereka dalam masyarakat dan mencerminkan hal ini dalam persepsi dan pandangan mereka tentang diri. Konformitas dan perilaku yang ditentukan gender yang telah dipelajari selama sosialisasi menegaskan dan memperkuat stereotip umum.

Persepsi diri dan dianggap berasal dari peran masyarakat yang kuat tercermin dalam bahasa. Laki-laki cenderung berbicara tentang angka, fakta, dan hasil dan menyajikan kepada orang lain dengan *fait accompli*. Dari sudut pandang profesional, mereka sering bertindak sesuai dengan pepatah "pertama datang, pertama dilayani" atau "yang terpenting adalah mendapatkan pekerjaan". Setelah ini tercapai, pria cenderung percaya akan ada cukup waktu untuk membuktikan diri. Wanita sering menggunakan suara pasif, formulasi yang lebih tidak langsung dan mengajukan banyak pertanyaan, yang semuanya menunjukkan kurangnya ketegasan. Wanita di posisi manajemen mengkonfirmasi klaim ini bahwa sulit diterima di proses seleksi. Seseorang secara virtual dipaksa tampil sebagai orang yang sombong.

Manajer Sumber Daya Manusia cenderung memilih kandidat yang mirip dengan mereka. Karena laki-laki biasanya memegang posisi tingkat atas, ini tidak hanya menjelaskan dominasi laki-laki, tetapi juga memperkuatnya. Laki-laki dianggap "dalam kelompok", sehingga untuk berbicara, dan perempuan membentuk "kelompok keluar. Faktor-faktor seperti persentase wanita dalam keseluruhan kelompok yang berlaku juga memiliki pengaruh terhadap keputusan manajer personalia. Selain itu, manajemen enggan memilih perempuan yang bukan anggota jaringan kekuasaan. Intrik-intrik informal ini memainkan peran penting dalam proses seleksi baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Secara tradisional, perempuan belum memiliki akses ke kelompok-kelompok seperti itu dan merasa sulit untuk bergabung, bahkan hari ini. Namun, karena tidak dianggap perlu untuk mempromosikan atau mempertimbangkan perempuan sebagai kandidat untuk posisi teratas, tidak ada alasan bagi laki-laki untuk memasukkan mereka dalam jaringan mereka. Diasumsikan bahwa dengan meningkatnya pengalaman internasional, perempuan akan pindah ke posisi teratas di rumah, yang pada gilirannya akan meningkatkan persentase perempuan dalam penugasan internasional.

Selain dari bias yang ditunjukkan oleh manajer Sumber Daya Manusia, keengganan perempuan untuk menerima penugasan internasional dan perilaku yang konsisten gender adalah alasan yang menunjukkan mengapa mereka masih merupakan pengecualian dalam posisi manajemen. Hal tersebut berdasarkan pada berbagai pengalaman dan analisis proses pengambilan keputusan dari para wanita yang dipilih, terlepas dari kendala-kendala yang disebutkan, menunjukkan bahwa jika wanita mampu mengubah sikap mereka, rasio perempuan ekspatriat akan meningkat secara signifikan.

Selain itu, perempuan cenderung menyesuaikan kehidupan profesional mereka dengan kehidupan pribadi atau lebih jelasnya, dengan kehidupan pasangan mereka. Ini menjadi jelas dalam pernyataan seperti: "Saya tidak keberatan dikirim ke luar negeri oleh perusahaan selama beberapa bulan tetapi ini berarti meninggalkan pasangan / pasangan saya untuk jangka waktu yang lebih lama dan karenanya tidak ada pertanyaan untuk saya". Seorang manajer wanita menggambarkan situasi dengan cukup akurat dan tajam dari sudut pandangnya, menyatakan bahwa "wanita yang sudah menikah cenderung mengatur hidup mereka di sekitar suami mereka. Secara umum, tidak ada diskusi jika suami yang ingin pergi ke luar negeri. Namun, jika wanita itu yang pergi ke luar negeri, segalanya berubah".

Wacana paling terkenal tentang wanita asing, berdasarkan studi yang dilakukan oleh (Adler, 1984), mengungkap tiga mitos mengapa manajer wanita tidak dikirim ke luar negeri:

1. Wanita tidak mau menerima posisi di luar negeri demi kepentingan untuk menuntut karier internasional
2. Perusahaan menolak mengirim wanita ke luar negeri
3. Bias terhadap perempuan di negara asing membuat mereka tidak efektif.

Adler sendiri menolak mitos nomor 1, karena studinya tentang siswa MBA pria dan wanita menunjukkan minat yang sama dalam penugasan internasional. Di sisi lain Yurkiewicz dan Rosen menguji kesediaan umum untuk menerima tugas internasional dan menemukan bahwa pria lebih cepat untuk memutuskan dan tidak terlalu rumit tentang keputusan mereka untuk menerima tawaran. Hasil-hasil yang berbeda ini mungkin juga mencerminkan keadaan siswa, karena lebih mudah bagi mereka untuk menandakan kesediaan umum daripada untuk seorang calon dengan keluarga dan pekerjaan yang aman. Alasan penolakan penugasan internasional biasanya karena alasan keluarga, seperti keengganan pasangan untuk ikut, ambisi karier pasangannya sendiri, ketidakpastian tentang pendidikan anak-anak dan persiapan budaya mitra. Fakta bahwa masalah ini menyangkut laki-laki dan perempuan, terutama mengingat meningkatnya sejumlah pasangan karir ganda, jarang dipertimbangkan.

Proses seleksi disebutkan sebagai salah satu alasan mengapa perempuan kurang terwakili dalam manajemen internasional. Untuk efek ini, (Harris, 1999) meneliti kondisi di mana perempuan memiliki kesempatan yang sama dalam proses seleksi. Hasil menunjukkan bahwa probabilitas terbesar untuk peluang yang sama terletak pada sistem formal dan informal tertutup. Ini berarti bahwa semakin jelas kriteria dan semakin banyak Sumber Daya Manusia terlibat dalam pemilihan kandidat, semakin sering perempuan dikirim untuk tugas internasional.

Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kenyataan tampaknya menyimpang dari teori. Hampir tidak ada perempuan yang dipilih berdasarkan proses aplikasi formal yang terdiri dari proposal resmi, lamaran kerja, wawancara, dan seleksi kandidat yang paling cocok. Kandidat untuk penugasan internasional dipilih terutama dalam proses informal. Banyak wanita meminta dikirim ke luar negeri ke anak perusahaan tertentu: "Saya tidak terpilih untuk posting internasional dan berulang kali diminta dikirim ke Italia karena suami saya orang Italia". Fakta bahwa wanita bertanya dan pria ditanyai, secara otomatis menempatkan wanita pada posisi yang kurang menguntungkan.

Mitos Adler yang kedua, yang menyatakan bahwa perusahaan ragu-ragu untuk mengirim wanita ke luar negeri, sebenarnya benar. Karena memang wanita menghadapi bias yang sangat kuat di luar negeri dari pengawas, karyawan, kolega, dan pelanggan.

Mitos nomor tiga tentang ketidakefektifan perempuan. Diskriminasi mengarah pada perilaku sistematis, sementara barang antik tetap berfungsi sebagai pemikiran. Jika ia menjadi tindakan nyata, ia menjadi diskriminasi, yang didefinisikan sebagai perilaku yang "menghilangkan" status dan peran sekelompok orang dari hubungan, interaksi manusia, dan komunikasi (Liliweri, 2018). Karena prasangka terhadap perempuan di luar negeri ternyata tidak berdasar. Sebaliknya, sebagian besar wanita ekspatriat sangat sukses. Mereka tidak hanya diterima, mereka menggunakan keterampilan interpersonal mereka untuk keuntungan dan manfaat dari menjadi wanita. Selain itu, rekan senegarannya di luar negeri cenderung lebih berprasangka dibandingkan penduduk lokal di negara tuan rumah. Bagian berikut membahas temuan penelitian tentang pengecualian yang terkandung dalam mitos ini. Kami akan menangani pertanyaan tentang masalah aktual yang dihadapi oleh perempuan dalam penugasan internasional, bagaimana mereka ditangani dan aspek apa yang terbukti paling membantu dalam proses tersebut.

Perempuan cenderung kurang terwakili dalam manajemen internasional daripada di posisi manajemen secara umum, meskipun dari sudut pandang profesional, sama sekali tidak ada alasan mengapa ini harus terjadi. Perempuan sukses dan diakui demikian, bahkan di banyak negara di mana profesional Sumber Daya Manusia di perusahaan Jerman dan Austria mungkin berpikir berbeda (misalnya, Asia, negara-negara Islam). Selain itu, perempuan berkontribusi pada kualitas kepemimpinan yang berfokus pada orang tersebut, tambahan yang sangat dibutuhkan untuk penekanan utama pada orientasi tugas. Tantangan tambahan (lajang) yang dihadapi perempuan di luar lingkungan profesional mereka dapat diatasi dengan memberikan pendampingan selama penugasan internasional.

Wanita profesional yang berusaha mengikuti perkembangan dalam organisasi internasional harus memiliki akses ke informasi yang relevan dengan sifat ini. Setelah hambatan subliminal seperti itu dihilangkan, perempuan akan mengambil tempat di antara

semakin banyak manajer di Jerman dan Austria yang melakukan bisnis internasional setiap hari di rumah dan di luar negeri.

## KESIMPULAN

Budaya yang ada di dunia ini sangat beragam. Buku ini cukup lengkap dengan segala pernik-pernik keintrinsikan pembahasan antar budaya yang ada di seluruh dunia, mulai dari komunikasi antar budaya, kerjasama antar budaya, manajemen antar budaya, negosiasi antar budaya, dan banyak lagi yang disampaikan. Dalam hal ini dapat dipahami bahwasanya di dunia ini memang sangat banyak sekali orang-orang dengan latar belakang budaya yang jauh berbeda, antar satu sama lain tetap akan memiliki kemungkinan untuk saling berinteraksi. Entah untuk bekerja sama, belajar, atau mungkin hanya berkomunikasi lewat tutur sapa dalam waktu yang singkat.

Secara keseluruhan buku yang merupakan hasil pemikiran dari tiga penulis ini yakni, Alexander Thomas, Eva Ulrike Kinast dan Sylvia Schroll Machl telah dipaparkan secara lengkap dan penuturan yang mudah dipahami dalam dunia akademis. Penulisannya dimulai dari hal yang paling sederhana seperti definisi, makna konsep, dan dilanjutkan ke materi pokok atau pendalaman materi lebih jauh. Di dalamnya juga banyak disampaikan cerita-cerita serta studi kasus yang membuat pembaca dapat lebih mudah memahami materi yang dituliskan.

Pembahasan di dalam buku ini direkomendasikan bagi para praktisi maupun akademisi untuk mempelajarinya, karena ada banyak teknik serta pengetahuan yang bisa kita peroleh sebelum kita berinteraksi dengan orang lain yang berlatar belakang budaya yang berbeda dengan kita, khususnya yang luar negeri.

Namun ada juga beberapa materi yang dirasa kurang dapat menjelaskan secara detail. Hanya dipaparkan situasi yang ada tanpa penjelasan serta analisis yang lengkap. Ada juga beberapa materi yang harus dikuasai terlebih dahulu sebelum mempelajari beberapa bagian bab yang ada dalam buku *Handbook of Intercultural Communication and Cooperation* ini, karena dirasa perlu untuk memiliki pengetahuan dasar sebelum mempelajari buku ini secara lebih lanjut. Beberapa buku yang dapat dipelajari untuk memperluas pengetahuan ataupun memperjelas pemahaman buku ini yakni buku "prasangka konflik dan komunikasi antar budaya" karangan Prof. Dr. Alo Liliweri, "komunikasi dan budaya populer karangan Gramae Burton, MS dan buku "Komunikasi antar budaya di era budaya siber" karangan Rulli Nasrullah.

## REFERENSI

- Adler, N. (1984). Women do not want international careers: and other myths about international management. *Organizational Dynamics*, 13(2), 66–79.
- Aghaei, S., Nematbakhsh, M., & Farsani, H. (2012). Evolution of the world wide web: From WEB 1.0 TO WEB 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology*, 3(1), 1–10.
- Ball-Rokeach, S., & Reardon, K. (1988). Monologue, dialogue, and telelog: Comparing an emergent form of communication with traditional forms. *Advancing Communication Science: Merging Mass and Interpersonal Processes*, 135–161.
- Bern, S. (1974). The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42, 155–162.
- Harris, H. (1999). Women in international management: Why are they not selected. *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London: Routledge, 258–276.
- Herlina, S. (2011). Suatu Telaah Budaya: Agama dalam Kehidupan Orang Jepang. *Jurnal Al-Azhar Indonesia Seri Humaniora*, 1(2), 113–118.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London and New York: McGraw Hill.
- Liliweri, A. (2003). *Makna budaya dalam komunikasi antarbudaya*. LKiS Pelangi Aksara.
- Liliweri, A. (2018). *Prasangka, konflik, dan komunikasi antarbudaya*. Jakarta: Prenada Media.
- Mahendra, A. (2020). *Strategi komunikasi pimpinan wanita dalam manajemen konflik di perusahaan*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nahak, H. (2019). Upaya melestarikan budaya indonesia di era globalisasi. *Jurnal Sosiologi Nusantara*, 5(1), 65–76.

- Nasrullah, R. (2018). *Komunikasi Antar Budaya: Di Era Budaya Siber*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Paluck, E. (2006). Diversity training and intergroup contact: A call to action research. *Journal of Social Issues*, 62(3), 577–595.
- Rahayu, L., & Kusuma, A. (2019). Peran Pendidikan Matematika di Era Globalisasi. *Prosiding Sendika*, 5(1).
- Roberson, L., Kulik, C., & Pepper, M. (2001). Designing effective diversity training: Influence of group composition and trainee experience. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(8), 871–885.
- Suharti, B., Kartika, T., & Sugiyanta, S. (2021). Culture and social: herbal medicine as health communication to build urban community empowerment. *Jurnal Studi Komunikasi*, 5(1), 151–164.
- Susilo, D. (2021). *AKSI-AKSI WARGANET PADA BERITA DARING: Cabaran pada Studi Posfeminisme dan Politik*. Airlangga University Press.
- Susilo, D., & Putranto, T. (2021). Olympic Games 2020: Discourse of the Japanese Government after Postponed in japantimes. co. jp. *Jurnal Kajian Media*, 5(1).
- Susilo, D., Putranto, T., Neu, M., & Navarro, C. (2020). Nagekeo women's cultural struggle as a flores sub-culture against the flow of civilization's progress. *Bricolage : Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 6(01), 001. <https://doi.org/10.30813/bricolage.v6i01.2064>
- Susilo, D., & Sugihartati, R. (2020). Indonesian Nationalism Discourse on YouTube Video Produced by Young Chinese-Indonesians. *Plaridel, Advance On*.
- Thomas, A., Kinast, E.-U., & Schroll-Machl, S. (2010). *Handbook of intercultural communication and cooperation: Basics and areas of application*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Triandis, H. (1964). Cultural influences upon cognitive processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 1, 1–48.
- Zacharias, T. (2019). Efektivitas komunikasi organisasi pada dinas pendidikan dan kebudayaan provinsi maluku. *Jurnal Komunikasi Profesional*, 3(2). <https://doi.org/10.25139/jkp.v3i2.2002>