

KOMPETENSI LINTAS BUDAYA DALAM INTERNASIONALISASI UMKM DI INDONESIA

SEBUAH AGENDA PENELITIAN

Oleh:

M. Elfan Kaukab
P3CB13006

Email: elvankaukab@yahoo.com

*Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen (DIM)
Universitas Jenderal Soedirman*

Abstract:

Cross-cultural competence as an approach in this paper enables Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to work or respond effectively across cultures in ways that the values, beliefs, traditions, and customs are recognized. This study uses Jaccarino & Kendall (2004) empirical model to understand the cross-cultural competence process in an organization. The model consists of four elements: cultural awareness, skill development, development planning, and organization strategy. Moreover, this paper explores the roles of cross-cultural competence on the MSMEs internationalization process.

Keywords: Cross-cultural Competence, MSMEs, Internationalization, Cultural Awareness, Skill Development, Development Planning, Organization Strategy.

LATAR BELAKANG

Upaya untuk meredam dampak dari krisis keuangan global memang sangat dibutuhkan untuk menumbuhkan kembali pertumbuhan ekonomi yang positif. Pertumbuhan ekonomi yang membaik dapat diperlihatkan dari semakin meningkatnya volume perdagangan baik dalam negeri maupun luar negeri, membaiknya sektor perbankan dalam menyalurkan dananya ke sektor yang fundamental dan juga meningkatnya investasi ke sektor-sektor yang penting. Untuk menumbuhkan kembali pertumbuhan ekonomi perlu adanya kebijakan yang efektif dari pemerintah,

terdapat tiga kebijakan yang sangat penting untuk menunjang pertumbuhan ekonomi, antara lain pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), kebijakan fiskal, dan kebijakan *pro poor budgeting*.

UMKM merupakan suatu tonggak penggerak perekonomian Indonesia. Hampir 99,9 persen dari pelaku usaha di Indonesia adalah UMKM bahkan menyumbangkan tingkat pertumbuhan ekonomi 2-4 persen per tahun bagi Indonesia. Besarnya potensi unit usaha UMKM yang mencapai 48,9 juta UMKM merupakan salah satu bagian penting dari perekonomian Indonesia.

Kontribusinya terhadap PDB mencapai 56,7 persen dibandingkan dengan kontribusi yang bersumber dari ekspor nonmigas yang hanya mencapai 15 persen. UMKM juga memberi kontribusi sebesar 99,6 persen dalam hal penyerapan tenaga kerja. Bahkan ketika terjadi krisis tahun 1997/1998, sektor rill (UMKM) tetap bertahan di tengah keterbatasan ketika Usaha besar banyak yang berguguran, akibat dari gempuran kondisi internal dan eksternal yang semakin buruk. Kehebatan UMKM kembali terbukti ketika kembali krisis keuangan global pada tahun 2008, ketika ekonomi global terganggu akibat resesinya Amerika Serikat. Namun, UMKM tetap bertahan bahkan tumbuh kembang dengan baik.

Seiring dengan dengan tumbuhnya jaringan dan komunikasi antar negara yang pesat memberi peluang UMKM untuk masuk ke dalam persaingan pasar internasional. Produk UMKM yang sebelumnya hanya berputar di pasar lokal harus mampu meningkatkan kualitas sehingga memiliki standar ekspor. Ekspor memberikan dampak positif pada perkembangan ekonomi suatu negara, dan bagi perusahaan pengeksport biasanya memiliki produktivitas lebih tinggi dari pada yang tidak melakukan ekspor (Achtenhagen, 2011). Masalah yang dihadapi oleh UMKM adalah bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif dikarenakan pesatnya persaingan baik domestic maupun global (Taher & Mehmoud, 2010).

Internasionalisasi UMKM adalah salah satu cara untuk meningkatkan kontribusi UMKM dalam perekonomian negara. Namun

UMKM di negara berkembang dengan negara maju memiliki tantangan yang berbeda dalam proses internasionalisasi. Negara berkembang seperti (contoh Indonesia) memiliki permasalahan kurangnya tenaga terdidik untuk menduduki posisi strategis yang dapat menyuport proses internasionalisasi UMKM. Sedangkan negara maju dalam proses internasionalisasi UMKM memiliki permasalahan pada rendahnya insentif dan tingginya bunga bank sebagai pemodal (Taher & Mehmoud, 2010). Kedepannya, perkembangan UMKM diberbagai negara akan mengalami kesulitan dalam pengadaan sumber daya dan dukungan dari organisasi eksternal, namun demikian bagi negara maju tidak akan sesulit yang dihadapi negara berkembang dalam proses internasionalisasi.

Proses internasionalisasi UMKM di negara berkembang akan lebih mudah dilakukan jika memiliki tenaga kerja yang kompeten. Sebagai dasar kompetensi bersaing dalam bisnis internasional salah satunya dengan mengetahui budaya negara-negara tujuan ekspor sehingga pemasaran akan tepat sasaran dan berhasil dalam persaingan. Kompetensi lintas budaya akan sangat dibutuhkan bagi tenaga kerja terutama yang menduduki posisi strategis dalam perusahaan.

Kompetensi lintas budaya tidak terjadi serta merta, namun terjadi dalam waktu yang lama (Barera, 2010). Kompetensi silang budaya merupakan sebuah konsep ide-ide yang muncul dari kesadaran dan kepekaan budaya (Williams, 2001). Kompetensi budaya memungkinkan

individu dan organisasi untuk bekerja atau merespon secara efektif di seluruh budaya dengan nilai-nilai, keyakinan, tradisi, dan adat istiadat yang diakui (Williams, 2001). Ross (2008) mendefinisikan kompetensi lintas budaya adalah pengembangan pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman dan pelatihan yang menghasilkan skema perbedaan budaya yang kompleks, keterampilan pengambilan perspektif, dan keterampilan interpersonal, dimana individu bertindak fleksibel (atau adaptif) dan menerapkannya melalui kesediaan untuk terlibat dalam lingkungan baru bahkan dalam menghadapi ambiguitas yang cukup besar, melalui *self-monitoring* dan melalui pengaturan diri untuk mendukung keberhasilan misi dalam konteks yang dinamis.

Kompetensi lintas budaya meliputi empat elemen (Jaccarino & Kendall, 2004) yaitu kesadaran budaya (*cultural awareness*), pengembangan keterampilan (*skill development*), rencana pengembangan (*development planning*), dan strategi organisasi (*organization strategy*). Elemen-elemen tersebut digunakan sebagai factor kunci dalam kompetensi lintas budaya. Jaccarino & Kendall (2004) menunjukkan bahwa program kompetensi budaya akan sukses dalam membantu organisasi menjadi kompeten secara budaya harus mencakup empat elemen dari model kompetensi budaya tersebut. Strategi organisasi untuk mencerminkan keinginan dan komitmen organisasi menjadi budaya yang kompeten, membangun kesadaran dalam organisasi untuk menciptakan suasana yang tepat terhadap

perubahan budaya dan penerimaan, penilaian keterampilan tenaga kerja untuk menentukan status quo dan kebutuhan masa depan, dan perencanaan pembangunan untuk melaksanakan dan menerapkan strategi yang akan mempengaruhi kompetensi budaya.

Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai kompetensi lintas budaya dan internasionalisasi UMKM (Achtenhagen, 2011; Taher & Mehmoud, 2010; Barera, 2010; Chan, 1990; Mason, 1993). Chan (1990) dalam penelitiannya menyatakan ada tiga elemen penting dalam kompetensi budaya yaitu pengetahuan diri (*self awareness*), pengetahuan informasi (*knowledge of information*) khususnya pada budaya, dan keterampilan memahami budaya. Sedangkan Mason (1993) mendeskripsikan kompetensi silang budaya merupakan rangkaian kesatuan dari lima tahap yaitu kehancuran budaya (*cultural destructiveness*), ketidakmampuan (*incapacity*), ketidaktahuan (*blindness*), pra kompeten (*pre-competence*), dan kompeten (*competence*).

Dari kajian di atas, dapat dipahami pentingnya kompetensi silang budaya dalam proses internasionalisasi UMKM. Indonesia dengan jumlah UMKM yang sangat besar dengan menyumbang produk ekspor 17-18 persen di tahun 2013 tentunya dapat terus meningkat dengan mengeksplorasi kemampuan produk UMKM unggulan lain untuk memasuki pasar internasional. Para pelaku UMKM harus terus mengasah kompetensi silang budaya sehingga mampu bersaing di pasar global. Penelitian ini bertujuan mengetahui

sejauh mana kompetensi para pelaku UMKM di Indonesia untuk dapat menyelesaikan proses internasionalisasi UMKM. Penelitian ini akan menggunakan model Jaccarino & Kendall (2004) yaitu penilaian kompetensi budaya dari empat elemen: kesadaran budaya (*cultural awareness*), pengembangan keterampilan (*skill development*), rencana pengembangan (*development planning*), dan strategi organisasi (*organization strategy*).

TELAAH PUSTAKA

1. Kesadaran Budaya (*Cultural Awareness*)

Budaya pada dasarnya didefinisikan sebagai produk dari setiap asosiasi manusia di mana individu-individu bertemu, berkomunikasi, dan berinteraksi, dan dengan demikian individu menciptakan budaya (Durkheim, 1956). Menurut Hofstede (1989), budaya diartikan sebagai pemrograman kolektif atas pikiran yang membedakan anggota-anggota suatu kategori orang dari kategori lainnya. Dalam hal ini yang menjadi kata kunci budaya adalah pemrograman kolektif yang menggambarkan suatu proses yang mengikat setiap orang segera setelah kita lahir di dunia ini. Kluckhohn (1959) menyatakan bahwa budaya terdiri dari cara berpola pikir, merasa dan bereaksi, dan cara-cara berpola tersebut diperoleh dan ditularkan terutama dengan simbol-simbol yang merupakan prestasi khas dari kelompok manusia.

Kesadaran budaya menurut *National Center for Cultural*

Competence (NCCC, 2014) sebagai kesadaran, kejelian terhadap persamaan dan perbedaan antar kelompok budaya. Kesadaran akan perbedaan budaya dan dampaknya terhadap perilaku merupakan awal dari efektivitas antar budaya (Winkelman, 2005). Winkelman (2005) menyatakan bahwa kesadaran budaya meliputi pengakuan pengaruh budaya sendiri pada nilai-nilai, keyakinan, serta pengaruh budaya pada dunia kerja profesional. Kesadaran budaya meliputi (NCCC, 2014):

1. Memiliki pemahaman yang kuat akan pengertian budaya dan bukan budaya.
2. Memiliki wawasan yang bervariasi mengenai intrakultural.
3. Memahami bagaimana orang memperoleh budaya merekadan peran penting kebudayaan dalam identitas pribadi, cara hidup, dan kesehatan mental dan fisik individu dan masyarakat.
4. Memiliki kesadaran akan budaya, keyakinan, persepsi, dan praanggapan seseorang.
5. Pengamatan terhadap reaksi seseorang kepada orang-orang yang memiliki budaya berbeda dengan dirinya kemudian melakukan penelaahan.
6. Mencari dan berpartisipasi dalam interaksi dengan orang-orang yang berbeda budaya.

Mampukah internasionalisasi UMKM tanpa kompetensi kesadaran budaya? Tentunya akan sulit dalam membuat jaringan pemasaran

dengan perbedaan budaya baik dalam kehidupan individu maupun pola bisnis. Kompeten dalam proses internasionalisasi UMKM merupakan kunci sukses memasuki pasar internasional. Achtenhagen (2011) membuat sebuah kerangka kompetensi internasionalisasi yang dikenal dengan *POMI Framework (Personal international orientation, Experiential knowledge, Experiential market knowledge, Experiential knowledge of institutional frameworks)*.

Kesadaran budaya merupakan salah satu komponen penting dalam *personal international orientation* (Achtenhagen, 2011). Dengan memiliki kesadaran budaya yang tinggi, pelaku UMKM akan berhasil dalam proses internasionalisasi UMKM.

Proposisi 1: Kesadaran budaya yang baik akan meningkatkan kompetensi lintas budaya dan mensupport internasionalisasi UMKM.

2. Pengembangan Keterampilan (Skill Development)

Komponen keterampilan dalam kompetensi lintas budaya berfokus pada komunikasi yang merupakan alat fundamental dalam berinteraksi dalam organisasi. Komunikasi baik verbal maupun nonverbal memiliki variasi dari budaya satu ke budaya lain. Bush et al. (2001) menemukan bahwa kesadaran budaya dalam berkomunikasi merupakan faktor krusial dalam membangun kompetensi

berkomunikasi. Wisemen et al. (1989) menyatakan bahwa kompetensi komunikasi lintas budaya berhubungan erat dengan kompetensi kesadaran budaya.

Kompetensi komunikasi lintas budaya dibutuhkan ketika hidup dengan orang yang beranekaragam agar dapat hidup berarti dan lebih produktif. Kompetensi komunikasi antar budaya meningkatkan karakter berkomunikasi dalam konteks nilai dan juga kemampuan dalam mengeneralisasikan dan reaksi terhadap pesan yang datang dari budaya yang berbeda. Kompetensi ini dapat ditransferkan dan diaplikasikan tidak hanya pada satu budaya (Beamer, 2001). Kompetensi komunikasi lintas budaya merupakan hal yang penting dalam hal negosiasi antar budaya. Karakter individual akan didistribusikan kepada lingkungannya secara kognitif, fleksibelitas, dan toleransi terhadap ambiguitas, kesensitivan terhadap budaya, dan kompetensi akulturasi (Zakaria, dalam Aziati 2011).

Hal-hal yang mempengaruhi negosiasi lintas budaya meningkatkan kemampuan untuk menganalisis perilaku komunikasi dalam konteks nilai-nilai serta kemampuan untuk menganalisis perilaku komunikasi dalam konteks nilai-nilai serta kemampuan untuk menghasilkan dan bereaksi terhadap pesan komunikasi seolah-olah negosiator tersebut berasal dari budaya lawan bicaranya. Oleh karena itu kompetensi komunikasi lintas budaya merupakan hal yang

penting. (Chairsrakeo dan Mark, 2004).

Proses internasionalisasi UMKM akan mengalami kesulitan jika tidak mampu melakukan negosiasi bisnis dengan baik. Kompetensi dalam berkomunikasi lintas budaya akan sangat mempengaruhi kesuksesan UMKM dalam memasuki pasar internasional. Pemahaman akan komponen komunikasi yaitu verbal, nonverbal, dan paraverbal selalu dituntut agar tidak terjadi kesalahfahaman dalam berkomunikasi.

Proposisi 2: *Pengembangan keterampilan (komunikasi) akan menguatkan kompetensi lintas budaya dan memiliki peran bagi UMKM dalam proses internasionalisasi.*

3. Rencana Pengembangan (*Development Planning*)

Dalam dunia bisnis, baik yang berskala domestik maupun internasional, modal dan ide dasar saja belum cukup untuk menjaga agar suatu bisnis berjalan lancar dan menghasilkan keuntungan yang diinginkan serta mampu bertahan dalam pusaran persaingan yang sangat ketat. Untuk itu diperlukan adanya *planning* (perencanaan) dan strategi dalam bisnis apapun. Perencanaan menurut Wild (2008) dalam bukunya yang berjudul "*Business: the Challenges of Globalization*" adalah proses identifikasi dan memilih tujuan organisasi serta memutuskan bagaimana sebuah organisasi akan mencapai tujuan tersebut.

Perancangan organisasi merupakan pola keseluruhan komponen dan konfigurasi struktural yang dipakai untuk mengelola seluruh organisasi. Perancangan yang tepat untuk organisasi tertentu tergantung pada ukuran, strategi, teknologi, lingkungan perusahaan, dan budaya di negara tempat perusahaan itu beroperasi. Perusahaan tidak dapat berfungsi kecuali beberapa komponen strukturalnya sudah disusun. Melalui perancangan organisasi, perusahaan dapat mengerjakan empat hal, pertama, mengalokasi sumber daya organisasi. Kedua, membagi tugas ke karyawan. Ketiga, menginformasikan ke karyawan tentang peraturan, prosedur, dan target kinerja karyawan. Keempat, mengumpulkan dan menyebarkan informasi yang diperlukan dalam menyelesaikan masalah, pembuatan keputusan, dan pengendalian organisasi yang efektif.

Sebelum melakukan rencana pengembangan, perlu diketahui terlebih dahulu posisi perusahaan saat ini, apakah pada posisi dimana sedikit kesempatan untuk melakukan ekspor? Apakah sudah aktif melakukan ekspor dari dalam negeri? Apakah investasi asing sudah digunakan? Apakah sudah melakukan bisnis internasional dimana tidak ada lagi perbedaan pasar antara di dalam maupun di luar negeri? (DeRuitter Consultancy, 2014).

Perusahaan, dalam hal ini adalah UMKM melakukan perencanaan pembangunan

dengan memperhatikan tiga hal, yaitu:

1. Pengetahuan tentang area (*area knowledge*). Memahami kondisi budaya, perdagangan, sosial, dan ekonomi setiap pasar negara tujuan tempat perusahaan berbisnis.
2. Pengetahuan tentang produk (*product knowledge*). Memahami faktor-faktor seperti tren teknologi, kebutuhan konsumen, dan kekuatan persaingan yang memengaruhi barang yang diproduksi dan dijual perusahaan.
3. Pengetahuan fungsional (*functional knowledge*). Memiliki akses ke para pekerja yang memiliki keahlian dalam fungsi dasar bisnis seperti produksi, pemasaran, keuangan, akuntansi, manajemen sumber daya manusia, dan teknologi informasi.

Rencana pengembangan model UMKM saat akan melakukan internasionalisasi dilakukan dengan menganalisis aspek-aspek bisnis global. Keberhasilan dalam merancang akan mengindikasikan keberhasilan dalam persaingan dan menunjukkan kompetensi dalam bisnis lintas budaya.

Proposisi 3: Rencana pengembangan organisasi akan meningkatkan kompetensi lintas budaya dan menjadi kunci sukses bagi UMKM dalam proses internasionalisasi.

4. Strategi Organisasi (Organization Strategy)

Strategi merupakan serangkaian tindakan-tindakan terencana yang diambil oleh manajer dalam rangka mencapai tujuan sebuah perusahaan (Wild, 2008). Ketika suatu organisasi memiliki sejumlah tipe bisnis yang berbeda dalam portofolio mereka, maka akan ada sejumlah hierarki dan pembagian kerja yang spesifik, dan tugas seorang manajer dalam hal ini adalah bagaimana membuat keputusan strategis agar setiap hierarki dan unit yang ada di dalamnya dapat berjalan secara bersamaan, efektif, dan efisien sehingga dapat menghasilkan keuntungan yang besar (Haberberg, 2008).

Alasan kenapa penting bagi UMKM untuk memulai melakukan strategi organisasi dalam proses internasionalisasi karena beberapa hal (DeRuiter Consultancy, 2014):

1. Peningkatan komunikasi. Peningkatan dalam sarana transportasi dan komunikasi akan memfasilitasi pasar internasional dapat terakses dengan mudah.
2. Globalisasi pasar. Dengan adanya globalisasi produk ditawarkan dengan skala global.
3. Negara industrialisasi baru menguat. Mulai adanya pemain pasar baru yang menawarkan peluang bisnis sehingga meningkatkan kualitas produk dan persaingan harga.
4. Ikuti kompetisi. Mungkin tidak disadari ketika pesaing telah melakukan ekspansi pasar global, sehingga perlu dilakukan perencanaan untuk

ikut berkompetisi di pasar internasional.

5. Ketersediaan informasi pasar. Meski pasar besar dan kompleks namun banyaknya penelitian, komunikasi yang baik, dan database yang memadai akan sangat membantu dalam proses riset pasar.
6. Kewirausahaan kreatif. Penyusunan rencana bisnis akan merangsang kreativitas dan kewirausahaan.

Dengan mengetahui latar belakang pentingnya memulai melakukan proses internasionalisasi, tentunya para pelaku UMKM harus bersiap untuk memiliki kompetensi yang baik dalam bidang bisnis internasional. Kompetensi dalam strategi organisasi lintas budaya dapat dilakukan dengan (DeRuiter Consultancy, 2014):

1. Menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaan agar dapat mengukur pertumbuhan secara internasional.
2. Melakukan analisis terhadap pesaing. Melakukan analisis kelemahan dan kekuatan dari produk kompetitor.
3. Menyeleksi target pasar yang dituju mengenai produk dan teknologi yang akan digunakan. Dalam memilih target negara yang dituju dapat dilakukan dengan mengelompokkan target.

Berdasarkan prosisi pertama, kedua, ketiga, dan keempat maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:

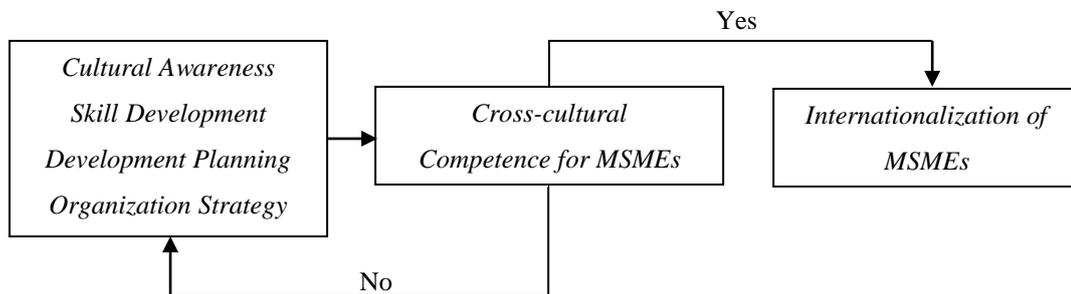
Usulan Model Penelitian

Apakah semua negara akan dituju? Apakah hanya negara potensial saja? Apakah hanya negara yang dilakukan penelitian saja?

4. Memilih model pemasaran, menggunakan ekspor langsung atau tidak langsung (manufaktur local).
5. Melakukan strategi bisnis internasional dengan menganalisis waktu, tujuan, dan anggaran.
6. Melakukan perencanaan pemasaran luar negeri. Tentukan segmen yang akan dibidik sehingga pemasaran akan lebih terarah.
7. Melakukan penyesuaian organisasi dengan organisasi internasional.

Kemampuan dalam menyusun strategi organisasi akan memudahkan dan memberi arah yang jelas bagi perusahaan dalam proses internasionalisasi. UMKM tentunya berbeda dengan korporasi besar sehingga dalam proses pemilihan strategi harus dilakukan dengan hati-hati dan melihat budaya negara yang dituju dengan seksama.

Proposisi 4: Kemampuan menyusun strategi organisasi yang baik akan meningkatkan kompetensi lintas budaya dan memberi kemudahan bagi UMKM dalam proses internasionalisasi.



AGENDA PENELITIAN

Berdasarkan telaah pustaka, proposisi pertama, prosisi kedua, proposisi ketiga, dan poposisi keempat serta grand teoretikal yang disajikan di atas, agenda penelitian yang relevan dapat diajukan. Beberapa alternatif agenda penelitian yang akan datang dapat mengembangkan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kesadaran budaya (*cultural awareness*) sebagai elemen kompetensi lintas budaya berperan dalam internasionalisasi UMKM?
2. Bagaimana pengembangan keterampilan (*skill development*) sebagai elemen kompetensi lintas budaya berperan dalam internasionalisasi UMKM?
3. Bagaimana rencana pengembangan (*development planning*) sebagai elemen kompetensi lintas budaya berperan dalam internasionalisasi UMKM?
4. Bagaimana strategi organisasi (*organization strategy*) sebagai elemen kompetensi lintas budaya berperan dalam internasionalisasi UMKM?

DAFTAR PUSTAKA

- Achtenhagen, Leona. 2011. Internationalization Competence of SMEs. *Entreprenorskaps forum*.
- Aziati, Fadilah. 2011. Analisis Pengaruh Budaya Nasional: Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya dan Budaya Organisasi Terhadap Kompetensi Berbasis Prolem Solving Approach. *Skrpsi*
- Barera, Juan Carlos. (2010). An Examination of Cross-cultural Competence in International Business: The Case of Subsidiaries. *International Business and Economic Research Journal*. Vol. 9 No. 1.
- Beamer, Linda. 2001. *Intercultural Communication in The Global Workplace*. 2nd Ed. New York. McGraw Hill Book Co., Inc.
- Bush, V. D. et al. (2001). Managing Culturally Diverse Buyer-Seller Relationship: The Role of Interculture Disposition and Adaptive Selling in Developing Intercultural Communication Competence.

- Journal of The Academy of Marketing Science. Vol. 29. No. 4. pp. 391-404.
- Chan. S. (1990). Early Intervention with Culturally Diverse Families of Infants and Todler. *Infants and Young Children Journal*. Vo. 3. No. 2. Pp. 78-87.
- Chairsrakeo, Sunanta dan Mark Speece. (2004). Culture, Intercultural Communication Competence, and Sales Negotiation: A Quantitative Research Approach. *The Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 9. No. 4/5. pp. 267.
- DeRuiter Consultancy. 2014. *International Market and Investment Surveyor: The Developent of An Intercultural Business Strategy*.
- Durkheim, E. 1956. *Education and Sociology*. 1st Ed. New York. The Free Press.
- Elashmawi, Farid. 2002. *Competing Globally*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Haberberg, Adrian dan Alison Rieple. 2008. "What is Strategic Management?" dalam *Strategic Management: Theory and Application*, Oxford: Oxford University Press, pp. 46-99.
- Hofstede, G. 1980, *Culture's Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Jaccarino, C. dan Kendall, P. (2004). *Cross-cultural Competence: A necessity Bridges*.
- Kluckhohn, C. 1959. *Mirror for Man*. New York. McGraw Hill (Original Work Publihed 1951).
- Lee, M. (1998). Understandings of Conflict: A Cross-cultural Investigation. *Personnel Review*. Vol. 27. No. 3, pp. 227-242.
- Mason, J.L. 1993. *Cultural Competence Self Assesment Questionnaire*. Portland State University.
- Morison, Terri, Wayne A. Conaway, dan Joseph J. Douress. 1997. *Doing Business Around The World*. Prentice Hall.
- National Center for Cultural Competence dalam <http://nccc.georgetown.edu> Diakses 3 juli 2014.
- Ross, K.G. (2008). *Toward Operational Definition of Cross-cultural Competnce from Interview Data*. Defense Equal Opportunity Management Institute Directorate of Research.
- Ruky, Achmad S. 2000. *Menjadi Manajer Intrnasional*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Suarez-Ortega, Sonia M., Antonia M. Garcia, dan Gary A. Knight. *SMEs Internatinalization to*

Developing Economic:
Knowledge Gaps and THE
Mechanism ro Bridge.

Communication Competence.
International Journal of
Intercultural Relations. Vol.
13. pp. 349-370.

Taher, Wasim Ahmad dan Faisal
Mehmood. 2010. The
Internationalization Process of
SME: A Comparative Study
Between Pakistani and
Swedish SME. *Master Thesis
in Business Administration.*

Undang-undang Republik Indonesia
Nomor 20 tahun 2008 Tentang
Usaha Mikro, Kecil, dan
Menengah

Vichienchai, Monthien., Sirintorn
Bhibulbhanuwat, Chintawee
Kasemusuk, dan Mark Speece.
(2002). Cultural Awareness,
Communication Apprehension
an Communication
Competence: A Case Study of
Saint's John's Intrnational
School. The International
Journalof Education
Management. Vol. 16. No. 6.
pp. 288-296.

Wild, John J. et.al. 2008.
"International Strategy and
Organisation" dalam Business:
The Challenges of
Globalisation. New Jersey:
Pearson

Williams, B. (2001). Accomplishing
Cross-cultural Competence in
Youth Development Programs.
Journal of Extension. Vol. 39.
No. 6. Pp. 1-6.

Wisemen, R. L., Hamer M., and
Nishida N. (1989). Predicting
of Intercultural