

KRITERIA PENILAIAN DAN INDIKATOR

Setelah perkuliahan ini, mahasiswa mampu:

- Menyimpulkan makna *horizon* atau *perspective* pandangan beberapa kelompok / negara terhadap negara lain dalam konteks manajemen lintas / antar budaya
- Menganalisa faktor pembentuk budaya suatu negara dalam ber-manajemen lintas budaya
- Menjabarkan apakah sisi pendidikan dan pelatihan atau pola interaksi (bahasa dan budaya) yang berperan dalam pembentukan kelompok (tim)

KONSEP

- *Horizon*/pandangan/perspective seseorang terhadap budaya tertentu (individu/kelompok) memunculkan pemahaman dan strategi dalam ber-manajemen antar budaya
- Apakah faktor pendidikan dan training atau pola interaksi sebagai landasan dalam menyikapi pola kerja individu / kelompok antar negara
- Penguasaan terhadap bahasa dan budaya adalah alat dalam menyikapi perilaku kerja *international team*

APA ITU HORIZON/PANDANGAN/PERSPECTIVE?



APA ITU HORIZON/PANDANGAN/PERSPECTIVE?

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, horizon adalah cakrawala (batas pandangan)

Secara luas dan mendalam, menurut Hans-Georg Gadamer (2002), horizon /cakrawala/batas pandangan adalah sebuah konsep visi seseorang dalam memahami secara mendalam akan sesuatu

Cara memperoleh konsep 'horizon' ini dengan mendalami sesuatu di balik apa yang dilihat dan terlihat

- Gadamer (2022) states that: 'the concept of horizon suggests itself because it expresses the superior breadth of vision that the person who is trying to understand must have.
- To acquire a horizon means that one learns to look beyond what is close at hand – not in order to look away from it but to see it better

(<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2148246/> akses pada 6 Juni 2022)

ELEMEN KEHIDUPAN DALAM HORIZON

- Horizon adalah produk pemahaman yang diperoleh dari budaya individu / kelompok
- Budaya dapat dilihat dari aturan sosial kelompok, adat, tradisi, bahasa, keyakinan, pengetahuan, seni, filosofi, dsb.
- Konsep dalam memperoleh horizon dapat melalui bahasa dan sikap empati sebagai alat komunikasi 'menangkap' horizon

PEMAHAMAN 'HORIZON' LINTAS NEGARA

- Bahasa Verbal : Alat berkomunikasi lisan langsung ataupun tertulis tidak langsung

Komunikasi langsung - lisan tanpa perantara:

1. Percakapan informal (bincang santai)
2. Percakapan formal (negosiasi bisnis, rapat/diskusi)

Komunikasi tidak langsung - tertulis melalui media:

1. Percakapan sehari-hari informal (bincang santai melalui chat, telfon, email, dan media lain)
2. Percakapan formal (pemberitahuan, undangan, teguran, dsb melalui surat, email, telepon, dan media lain)

PEMAHAMAN 'HORIZON' LINTAS NEGARA (LANJUTAN)

- Bahasa Non-Verbal: Alat berkomunikasi dengan bahasa tubuh (cara melihat, mendengar, merasa, dan merespon dengan bahasa tubuh)
- Komunikasi dengan bahasa tubuh:
 1. berempati dengan diam mendengar keluhan
 2. memperhatikan dengan seksama serta diam mendengar ketika ada seseorang menjelaskan dalam forum
 3. tersenyum ketika menegur dan ditegur
 4. bersalaman dengan menggenggam erat tangan ketika bertemu dengan individu tertentu
 5. menundukkan kepala ketika bersalaman dengan individu tertentu
 6. cara berpakaian
 7. memberikan kartu nama

PEMAHAMAN 'HORIZON' LINTAS NEGARA (LANJUTAN)

- Bahasa Non-Verbal
- Menjaga kontak mata dengan tidak terlalu tajam ketika seseorang menjelaskan
- Mengangkat alis mata,.Berikut makna mengangkat alis mata seseorang dari berbagai negara

North Americans	Interest, surprise
British	Skepticism
Germans	"You are clever!"
Filipinos	"Hello!"
Arabs	"No!"
Chinese	Disagreement

What this list shows is that the same expression can have a different meaning, sometimes even the opposite meaning, in another culture.

KESAMAAN 'HORIZON' LINTAS NEGARA

Negara Asean/Jepang/China	UK/PRANCIS/US
Budaya patriarki	Budaya Egaliter (Kesamaan hirarki dilihat dari pendidikan)
Kesepakatan dengan diketahui bersama	Kesepakatan ditetapkan melalui perwakilan
Sikap individualistik hal yang tabu	Sikap individualistik hal yang biasa
Esensi kerjasama antar organisasi adalah mutual continuity dan mutual trust	Esensi kerjasama antar organisasi adalah mutual benefit/profit
Top-Down Communication	Bottom-up communication
Formal Business Oriented	Informal dan formal Business Oriented

PEMBENTUKAN TIM LINTAS NEGARA

LATAR BELAKANG

- Kebutuhan akan permintaan global – consumers' global demand
- Pergerakan bisnis yang serba cepat
- Inovasi dan perubahan
- Transfer of knowledge
- Penciptaan lapangan kerja

STRATEGI PEMBENTUKAN TIM LINTAS NEGARA

- Menurut Richard D. Lewis (2006), dasar pembentukan tim lintas negara memperhatikan:
 1. Manajer membuka diri terhadap masukan dari tenaga ahli lokal terkait kondisi pasar dan pelanggan lokal
 2. Manajer membuka diri akan informasi yang diperoleh baik dari sisi lokal dan luar negeri dan membuat strategi untuk proses bisnis yang akan berjalan
 3. Manajer menekankan tim dari lintas negara yang gesit, cepat, detail, multi tasking, dan linear (satu visi)

TIM LINTAS NEGARA LINEAR (SATU VISI)

Menurut Richard D. Lewis (2006), Tim linear lintas negara memiliki ciri-ciri:

1. Memiliki mindset perubahan adalah hal yang pasti dan sangat perlu dilakukan
2. Saling memberi dan menerima inovasi
3. Inovasi adalah cara dan tujuan bertahan hidup
4. Perubahan mendorong sebuah perbaikan dan kebaikan organisasi
5. Memiliki perencanaan yang detail dan seksama
6. Mematuhi regulasi Top-Down
7. Membuka diri dan aktif menerima feedback dari konsumen terkait perubahan yang dilakukan
8. Support satu dengan yang lain
9. Memiliki *plan*/skenario terhadap kasus terburuk bila terjadi

DAMPAK PEMBENTUKAN TIM LINTAS NEGARA

Menurut Richard D. Lewis (2006), beberapa hal yang menarik terjadi dalam tim lintas negara dilihat dari:

1. Bahasa: cara memberi dan menerima pesan dalam berkomunikasi
2. Perilaku: budaya bekerja individu satu berbeda dengan yang lain menciptakan sebuah kompetisi yang sehat atau sebaliknya

MENYIKAPI PERILAKU KERJA LINTAS BUDAYA

Menyikapi perilaku kerja lintas budaya dengan:

1. melihat pendidikan (Education Factor) pelaku kerja
2. melihat pelatihan (Training Factor) pelaku kerja

Namun, Richard D. Lewis (2006) menjelaskan faktor pendidikan dan pelatihan yang dimiliki pelaku kerja bukanlah sebuah jaminan untuk seseorang mudah memahami pemahaman internasional, namun esensi dalam menyikapinya dilihat dari sesering pelaku kerja lintas negara berinteraksi dengan rekan kerja lain

MENYIKAPI PERILAKU KERJA LINTAS NEGARA

- Bahasa adalah alat untuk menyikapi dan menciptakan *good international team*
- Mempelajari sejarah , perekonomian, kondisi politik suatu negara memberi tambahan wawasan memahami individu / kelompok negara tertentu
- Memberikan pelatihan bahasa dan pelatihan budaya memberikan dampak baik untuk pemahaman lintas budaya

MEMPERTAHANKAN KELANGSUNGAN BUDAYA *GOOD TEAM*

Tindakan manajer yang dapat diambil untuk membuat budaya good team.

1. Pelatihan dan sosialisasi: Membuat karyawan yang sudah ada lebih fokus pada pelanggan.
2. Desain awareness: Manajemen membebaskan karyawan utk menyesuaikan perilaku mereka dengan kebutuhan dan permintaan pelanggan yang senantiasa berubah.
3. Openness : Memberi kebebasan karyawan memberi masukan yang konstruktive
4. Evaluasi kinerja: Mengukur kinerja berbasis perilaku, komitmen, kerja tim, keramahan, dan kemampuan memecahkan masalah
5. Sistem imbalan/reward: Memberikan imbalan yang layak - penghargaan, kenaikan gaji, bahkan promosi berdasarkan kinerja memberi pelayanan.
6. Seleksi: Merekrut orang-orang yang menunjukkan keramahan, antusiasme dan sikap penuh perhatian.

SUMBER:

Darmazakti Natajaya Tirtamahya, SE MT - Manajemen Lintas Budaya

Richard D Lewis – When Cultures Collide: LEADING ACROSS CULTURES