

**PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN No.45 PADA
YAYASAN TANIMBAR CAHAYA ABADI DAN IRAMA TIMUR DI MERAUKE**

Oleh ; Eka Setiawati & Yohanes Ngamal

**PENDEKATAN MANAJEMEN PENGENDALIAN EKOSISTEM LAUT
DAN PENDEKATANN SOSIOLOGI
KELAUTAN DALAM PEMANFAATAN SUMBER DAYA KELAUTAN**

Oleh; Yohanes Ngamal & Maximus Ali Perajaka

**MANFAAT BUDAYA ORGANISASI BAGI PERUSAHAAN - PERUSAHAAN
PERIKANAN INDONESIA**

Oleh; Eka Setiawati

**PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN
DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

Oleh; Henricus Raba & Maximus Ali Perajaka

**FAKTOR DETERMINAN AUDIT DELAY DI PERUSAHAAN MANUFAKTOR
YANG TERDAFTAR DI BEI**

Oleh ; Desy Faulina Pakpahan

**MANAJEMEN PENGELOLAAN PERPUSTAKAAN SEKOLAH
(Studi Analisis Pengelolaan Perpustakaan Sekolah)**

Oleh; Yohanes Nong Loar & Eka Setiawati

MANAJEMEN & BISNIS

Jurnal Manajemen dan Bisnis merupakan jurnal ilmiah bagi para ahli manajemen bisnis dan akuntansi. Isi dan konten jurnal ini berdasarkan hasil penelitian, kajian pustaka dan analisa yang menggunakan metode ilmiah yang terukur.

Jurnal Manajemen dan Bisnis ini diterbitkan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Saint Theresa Merauke dengan Jadwal penerbitan dua kali dalam setahun yakni pada bulan Juli dan Desember

Pelindung : Badan Pengurus Yayasan LPK Saint Theresa

Penanggung Jawab : Yohanes Ngamal, SE.,M.Si

Dewan Redaksi :

Ketua : Hendrik Pandiangan, S.Kom.,MM

Wakil ketua : Inez Cara Alexander Phoek,B.Com.,MM

Anggota : Ir. Arief NoerJahjo, MM.,.M.H

Fransiscus Saverinus Ngamel,S.Sos

Alamat Redaksi :

JL : Nusabarong No.01 Merauke Papua Selatan Telp.(0971)3333501

Email: stie@sainttheresa.ac.id

Sumbangan artikel berbahasa Indonesia dan Inggris karya asli (bukan jiplakan) dan belum pernah dipublikasikan. Dapat dikirim melalui email ke alamat. stie@sainttheresa.ac.id Dewan redaksi mengedit dan menyunting tanpa mengubah substansi setiap artikel ilmiah yang dikirim penulis.

	4	Daftar Isi
Penerapan Standar Akuntansi keuangan No.45 Pada Hotel Yayasan Tanimbar Cahaya Abadi dan Irama Timur Di Merauke Oleh; Eka Setiawati & Yohanes Ngamal	5	
	16	Pendekatan Manajemen Pengendalian Ekosistem Laut Dan Pendekatan Sosiologi Kelautan Dalam Pemanfaatan Sumber Daya Kelautan Oleh: Yohanes Ngamal & Maximus Ali Peraiaka
Manfaat Budaya Organisasi Bagi Perusahaan- Perusahaan Perikanan Indonesia Oleh:Eka Setiawati	29	
	46	Peran Manajemen Komunikasi Lintas Budaya Dalam Kaitan Dengan Multuralisme Di Lingkungan Perusahaan Oleh: Henricus Raba & Maxi Peraiaka
Faktor Derteminan Audit Delay Di Perusahaan Manufaktor Yang Terdaftar Di BEI Oleh: Desy Faulina Pakpahan	61	
	71	Manajemen Pengelolaan Perpustakaan Sekolah (Studi Analisis Pengelolaan Perpustakaan Sekolah) Oleh: Yohanes Nong Loar & Eka Setiawati

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Oleh: Henricus Raba & Maximus Ali Perajaka

rabahenricus@gmail.com

ABSTRACT

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana elemen komunikasi lintas budaya dalam kaitan dengan multikulturalisme di lingkungan Hotel Care In Merauke. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Kenyataannya, hampir semua perusahaan nasional dan multinasional yang beroperasi di Indonesia bersifat multikultural. Hal itu terjadi justru karena perusahaan-perusahaan tersebut mempekerjakan tenaga kerja Indonesia, yang beragam atas nama ras, suku, agama, bahasa, status sosial, gender, dan usia (workforce diversity). Selain itu, setiap organisasi memiliki visi unik dan misi spesifiknya sendiri. Sifat multikultural secara alamiah cenderung menguat karena setiap organisasi menyambut tenaga kerja asing sebagai konsekuensi dari forum globalisasi. Misalnya forum ekonomi Masyarakat Ekonomi ASEAN yang sudah dimulai sejak 1 Januari 2016. Dalam konteks tersebut, setiap orang yang direkrut seperti sekretaris profesi harus membentuk perilaku seperti: Pertama, memilih beralih dari yang gigih menolak menjadi antusias. merangkul realitas multikultural di tempat kerja modern. Kedua, menerapkan gaya komunikasi lintas budaya seperti itu dengan benar sambil mengembangkan interaksi dengan orang lain.

Kata kunci: *kebudayaan, budaya organisasi/ perusahaan (corporate culture), kebhinekaan budaya (multikultural), organisasi/perusahaan (kantor), pergaulan lintas budaya, komunikasi lintas budaya.*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menurut Parag Diwan (1999)¹¹, Manajemen komunikasi adalah proses penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengontrolan unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Berbhineka. Secara budaya (multikultural) merupakan salah satu ciri masyarakat Bangsa Indonesia. Aris Ananta dkk (2015) menyebut Indonesia sebagai bangsa yang

multikultural karena terdiri atas 600 kelompok etnis dan 600-an bahasa.

Dalam konteks sosial seperti itu, kita dapat mengasumsikan bahwa organisasi/perusahaan di Indonesia memiliki budaya organisasi (corporate culture) yang bersifat multikultural juga. Sebab, organisasi/perusahaan tersebut mengkaryakan tenaga kerja lokal yang beragam dari segi suku, etnis, agama, bahasa, status sosial, agama, gender, dan usia. Cirimultikultural organisasi/perusahaan di Indonesia

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

semakin menonjol seiring dengan komitmen In- donesia bergabung dalam forum ekonomi regional dan global.

Dalam bukunya, *Corporate Culture: The Ultimate Strategic Asset*, Eric Flamholtz dan Yvonne Randle (Stanford University Press, 2011 hal. 3-9) menjelaskan 'budaya organisasi/perusahaan (corporate culture) merupakan suatu invisible assets yang mencerminkan kesuksesan sebuah organisasi/perusahaan. Budaya perusahaan menyangkut nilai-nilai yang dihayati oleh warga organisasi/perusahaan. Budaya perusahaan nyata dalam pemikiran dan strategi perusahaan. Budaya perusahaan juga tampak melalui bahasa dan gaya komunikasi yang berlaku dalam perusahaan. Budaya perusahaan dalam disiplin dan cara warga perusahaan melayani konsumennya. Budaya perusahaan juga terungkap dalam artifak dan fasilitas yang ada dalam perusahaan. Singkat kata, budaya perusahaan ibarat 'kepribadian dan karakter' perusahaan.

Memang, sejauh ini konflik berbasis kebhinekaan budaya di lingkungan perkantoran Indonesia belum pernah menjadi sorotan media massa atau pun publik. Kita pun belum pernah mendengar cerita pertengkaran antara seorang pimpinan asing dan sekretaris lokal sebagaimana pernah terjadi Cina beberapa tahun silam. Tetapi merupakan suatu rahasia umum bahwa dunia perkantoran Indonesia seringkali diwarnai friksi akibat perbedaan suku, etnis, agama, bahasa dan norma/nilai budaya. Contoh, Nia, seorang sekretaris dari suku Sunda beragama Islam merasa tak nyaman karena berkarya di sebuah perusahaan di mana seluruh pimpinan dan sebagian besar staf dari etnis Cina, beragama Budha. 'Pada bulan Ramadhan, rasanya sungguh tak enak kalau diminta menemani pimpinan dalam business lunch dengan mitra bisnis.'

Contoh lain, Siska . Ia berasal dari Jawa. Ia merupakan karyawan pada hotel X bagian pembelian. Dari sisi suku, Siska

tidak mengalami kesulitan karena ia dan bosnya, sama-sama dari suku jawa. Namun, Siska sering merasa kesal dan putus asa karena bosnya selalu menilai dirinya bekerja lambat dan berbicara tidak *to the point*. Ia juga merasa tak nyaman karena bos selalu berbicara cepat dan nada suara tinggi.

Lain lagi pengalaman Dian yang berasal dari Bali. Dia adalah sekretaris, manajer sebuah bank Asing. Bob berdarah Filipina yang dilahirkan dan dibesarkan di Amerika Serikat. Dian sering merasa kesal karena Bob selalu menilai dirinya sebagai sekretaris yang terlalu formal, kaku dan kurang responsif. Dian menyadari bahwa interaksi dan komunikasinya dengan sang bos kurang efektif dirinya belum cukup fasih berbahasa Inggris.

1.2 Tujuan Penulisan

Penulis membahas topik 'komunikasi lintas budaya di lingkungan kantor' untuk tiga maksud berikut:

1. Mendorong para pimpinan organisasi/perusahaan, para manajer dan karyawan bahwa realitas multikultural di lingkungan kantor akan terus bertumbuh menjadi semakin kompleks seiring dengan meningkatnya arus globalisasi dan kemajuan teknologi informasi manusia.
2. Menunjukkan kepada para pimpinan organisasi/ perusahaan, para manajer dan karyawan bahwa realitas multikultural di lingkungan kantor memunculkan berbagai tantangan kerja dan peluang baru untuk menerapkan best practice berbisnis.

II. PEMBAHASAN

2.1 Budaya di Lingkungan Kantor

2.1.1 Analisis Budaya Perusahaan

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Keragaman budaya' di lingkungan kantor terdiri dari dua buah pengertian yakni Pertama, menggambarkan 'realitas multikultural' diman, istilah 'kebudayaan' diartikan sebagai keberagam. Edward Burnett Tylor (1832- 1917) yang dikenal sebagai 'bapak ilmu kebudayaan'mendefinisikan 'kebudayaan' sebagai keseluruhan yang kompleks berkenaan dengan aspek-aspek kehidupan manusia seperti bahasa, ilmu pengetahuan, teknologi, keyakinan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat dan ba- nyak hal lain yang dihayati manusia sebagai anggota mas- yarakat. (Bdk, Gordon Marshal, 1998, hal, 137-138, 676) Berbeda dari Tylor, Edward T. Hall (1966) mengartikan kebudayaan sebagai komunikasi. Bagi Hall, kebudayaan adalah komunikasi, dan komunikasi adalah kebudayaan. Artinya, manusia tidak dapat bertindak, berinteraksi dan berkomunikasi secara ber- makna, kecuali melalui perangkat kebudayaan. Kebuda- yaan merupakan segala sesuatu yang dilakukan orang- orang biasa dalam kehidupan sehari-hari. Kebudayaan merefleksikan aktivitas manusia: bagaimana manusia bersikap, berbicara, berinteraksi dan menciptakan sesuatu. Dengan demikian, setiap orang merupakan pencipta kebudayaan.

Sementara masyarakat pada umumnya mengartikan kebudayaan dari sudut pandang yang sempit dengan dimana hanya memperhatikan obek- obyek material atau hal-hal yang kelihatan secara kasat mata. Mereka memahami kebudayaan sebagai pakaian, rumah, makanan, tarian, nyanyian, bahasa dan dialeknya, drama, opera, festival dan ritual keagamaan. Dari pandangan tersebut maka, kebudayaan diartikan masyarakat atas dua kelompok yaitu: 'masyarakat yang berbudaya,' dan "masyarakat yang tidak berbudaya". (Bdk. Lankshear et al. (1997))

Ada pula ilmuwan kebudayaan memandang kebudayaan sebagai sesuatu yang melekat dengan kelompok sosial tertentu; bersifat heterogen, dinamis dan terus berubah. Geert. Hofstede (1984) me- nyatakan kebudayaan merupakan perencanaan kolektif dari pikiran manusia yang membedakan suatu kelompok masyarakat dari kelompok masyarakat yang lain. Judith

N.Martin, cs, (2011, hal, 36-38) mengartikan kebudayaan sebagai sesuatu yang heterogen, karena menurutnya ada perberbedaan dari kelompok sosial yang satu dengan kelompok sosial yang lain. Bahkan, tak jarang kebudayaan menjadi sumber konflik antara kelompok-kelompok sosial yang berbeda itu. Sementara Ferraro (2004) mengungkapkan bahwa dewasa ini kita hidup dalam sebuah jaringan kebudayaan dan sub-sub kebudayaan. Makanya kita mengenal istilah 'budaya global','budaya nasional','budaya daerah', 'budaya etnis', 'budaya komunitas',' budaya gereja',' budaya organisasi/perusahaan' dan 'budaya profesi'. Tak jarang kebudayaan-kebudayaan tersebut amat berbeda satu dengan yang lainnya. Menurut Ferraro, dengan mengapresiasi perbedaan dan persamaan di antara pelbagai sub dan tingkat kebudayaan, maka kita dapat mempersiapkan diri untuk menjalani kehidupan secara optimal dalam dunia yang semakin tanpa batas ini.

Pendekatan kedua adalah istilah 'kebhinekaan budaya'. Istilah tersebut terbentuk dari dua kata yaitu 'bhineka – kebhinekaan' dan 'budaya – kebudayaan'. Definisi 'budaya – kebudayaan' telah dibahas di atas. Sekarang, mari kita telusuri definisi istilah 'bhineka – kebhinekaan'. Menurut KBBI, kata ini sinonim dengan 'aneka ragam - keanekaragaman' sebagai terjemahan kata bahasa Inggris 'diversity'. Dalam perspektif sosiologi-anthropogis, istilah 'kebhinekaan atau keane- karagaman'

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

mendeskripsikan sesuatu yang mencakupi segala ciri dan pengalaman unik dari individu atau kelompok tertentu.

Lalu, apa yang dimaksudkan dengan istilah 'kebhinekaan/keanekaragaman budaya'? Dalam sosiologi, istilah teknis yang lazim digunakan untuk menjelaskan 'kebhinekaan/keanekaragaman budaya' bukanlah *cultural diversity* melainkan '*multicultural society*' (masyarakat multikultural). Istilah lain yang sepadan dengan itu ialah '*plural society*' (masyarakat plural). Sekalipun awalnya istilah *plural society* dipakai untuk menggambarkan keadaan masyarakat yang berada di bawah pemerintahan kolonial seperti Birma dan Indonesia. Yaitu suatu masyarakat yang terdiri dari berbagai kelompok etnis yang dikondisikan untuk hidup terpisah dari kelompok etnis yang lain demi memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada lapangan kerja yang tersedia seperti perkebunan karet, kapas, teh, dan lain-lain. Dengan kata lain pada mulanya istilah *plural society* bertalian dengan *labor division*. Namun M.G. Smith (1965) tak lagi memakai istilah tersebut untuk menjelaskan perbedaan lapangan kerja. Smith justru memakai istilah tersebut untuk menggambarkan masyarakat yang terdiri atas komunitas yang berbeda secara etnis, ras, bahasa dan agama. (Bdk. Gordon Marshall, 1998, hal. 434- 435 dan 498)

Meski demikian, masih banyak orang salah kaprah memahami istilah 'masyarakat multikultural'. Mereka mendefinisikannya sebagai suatu masyarakat yang terdiri atas individu-individu yang unik, dan kelompok-kelompok sosial yang memakai 'bendera' tertentu. Pada hal, masyarakat multikultural lebih kompleks dari itu karena meliputi seluruh spektrum dari: 1) dimensi utama (*primary dimensions*) kehidupan individual atau kelompok yakni suku, ras, etnis, gender, usia, agama, dan kecacatan fisik; 2) dimensi kedua (*secondary*

dimensions) yakni gaya berkomunikasi, gaya kerja, peran dalam organisasi, status sosial-ekonomi dan daerah asal. Jadi, sebuah masyarakat disebut multikultural karena seluruh atau sebagian besar warganya, baik individu maupun kelompok, memiliki kualitas yang unik dalam seluruh spektrum pada dua dimensi kehidupan sebagaimana disebutkan di atas. Dalam konteks kebudayaan organisasi/perusahaan, sebuah organisasi/perusahaan dikatakan bersifat multikultural (*multi-cultural corporation*) jika seluruh atau sebagian tenaga kerjanya baik individu maupun kelompok – memiliki kualitas yang unik dalam seluruh spektrum pada dua dimensi kehidupan di atas.

Berbagai pengalaman dan studi teranyar mengindikasikan bahwa pada umumnya organisasi/perusahaan yang mengakui dan menghargai realitas multikultural akan bertumbuh menjadi organisasi/perusahaan yang efektif dan kompetitif karena para pimpinan dan staf/karyawannya secara individu atau tim lebih termotivasi untuk meningkatkan produktivitasnya. Para pimpinan perusahaan terkemuka yang menjadi partner Departemen Perdagangan Amerika Serikat dan Lembaga Kemitraan Nasional demi Pembaruan Pemerintahan milik Al Gore bersaksi, "Kami memandang kebhinekaan budaya di perusahaan sebagai sesuatu yang lebih daripada sekadar perintah moral atau keharusan berbisnis. Tetapi lebih sebagai sebuah peluang bisnis. Mengaitkan kebhinekaan budaya dengan visi dan misi bisnis akan meningkatkan ketahanan dan kepuasan kerja karyawan, memperbesar produktivitas dan memberi nilai tambah bagi konsumen. (Bdk. Best Practice in Workforce Diversity, hal. 1).

2.1.2 Generalisasi dan Stereotip

Generalisasi dan Stereotip memandang orang lain yang berasal dari latarbelakang budaya yang berbeda. Generalisasi

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

merupakan cara mengelompokkan unsur-unsur ke dalam suatu kategori logis untuk mendapat gambaran umum tentang sesuatu. Mengeneralisasi kebudayaan suatu kelompok sosial, biasanya seseorang mendasarkan diri pada pengalaman dan pengetahuan tertentu, tetapi mengabaikan unsur-unsur detail pada kebudayaan kelompok sosial tersebut. Dengan kata lain, melalui generalisasi seseorang menyederhanakan suatu realitas budaya yang kompleks dan memasukkannya ke dalam kategori tertentu. Atas cara itu ia menegaskan bahwa kebudayaan orang lain berbeda dari kebudayaannya sendiri.

Berikut ini adalah beberapa contoh dari pernyataan generalisasi atas orang berbudaya berbeda:

- Menurut orang Asia: “Manusia berkebudayaan Barat (Eropa dan Amerika Utara) cenderung individualistik”
- Menurut orang Eropa dan Amerika Utara: “Manusia berkebudayaan Timur (Asia) cenderung menekankan kebersamaan”.
- Masyarakat dunia beranggapan:

“Orang berkebudayaan Jerman amat berdisiplin dan efisien”.

“Orang berkebudayaan Amerika Serikat gampang memberi pujian”.

“Orang berkebudayaan Jepang mengutamakan nilai-nilai sosial dan kesopanan”.

“Orang berkebudayaan Indonesia itu ramah terhadap orang asing”.

- Pandangan berdasarkan suku di Indonesia beranggapan:

“Orang berkebudayaan Batak suka bicara blak-blakan”.

“Orang berkebudayaan Jawa suka memendam perasaan demi menjaga hubungan baik”.

Kerangka berpikir lain yang sering digunakan untuk memahami orang berbudaya berbeda ialah stereotip. Istilah ‘stereotip’ pada mulanya dipakai untuk menyebut stempel cetakan yang digunakan untuk menggandakan cetakan dari suatu model tunggal. Istilah ini pertama kali dimanfaatkan seorang jurnalis dan komentator, Walter Lippmann dalam bukunya *Public Opinion* (1922). Lippman mengadaptasi istilah ini untuk menunjukkan ‘generalisasi’ yang dibuat atas seseorang atau sekelompok orang.

Dalam perkembangannya, orang lebih sering memakai istilah ‘stereotip’ untuk membedakan seseorang atau kelompok sosial dengan yang lain berdasarkan ciri usia, jenis kelamin, ras, agama, profesi, kebangsaan dan etnisitas. Meski sebetulnya ciri-ciri lain yang membedakan seseorang atau sekelompok orang juga dapat dipakai untuk proses tersebut. (Bdk. Culturewise Limited, 2015, hal 21-24). Akibatnya, tak seperti generalisasi, stereotip cenderung menimbulkan gambaran negatif atas orang lain. Hal itu terjadi karena dalam menstereotip orang membuat asumsi yang tak berdasar mengenai orang yang berbeda latarbelakang budaya dengan dirinya. Lebih parah lagi, stereotip dapat menimbulkan suatu penghakiman yang mengarah ke prasangka buruk, diskriminasi dan tuduhan sebagai pembenaran terhadap apa yang pernah disangkakan atas orang tertentu.

Tetapi, tak jarang, stereotip juga menyangkut hal positif. Contoh, warga kantor menstereotip sekretaris yang berpenampilan menarik sebagai seorang yang cerdas dan mudah bergaul. Meski menyangkut hal positif, tetapi pandangan stereotip seperti justru menjadi beban bagi sekretaris yang mendapat stereotip tersebut. Ia terpaksa harus menunjukkan bahwa dirinya seorang yang cerdas dan mudah bergaul. Padahal ia belum tentu memiliki kompetensi seperti itu.

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Pandangan stereotip atas beberapa contoh generalisasi di atas dapat berbunyi sebagai berikut:

- Orang (tenaga kerja) Barat itu egois.
- Orang Asia itu sukuis.
- Orang Jerman itu kaku.
- Orang Amerika itu lebay.
- Orang Jepang itu tidak dapat berterus terang.
- Orang Indonesia suka 'cari muka'.
- Orang Batak itu kasar..
- Orang Jawa itu bermuka dua.

Dengan melihat contoh di atas dapat dilihat bahwa perbedaan kunci antara 'generalisasi' dan 'stereotip' ialah sebagai berikut:

Generalisasi dan Stereotip

- Digunakan secara sadar
- Digunakan secara tak disadari
- Deskriptif, tidak menghakimi
- Menghakimi, tidak deskriptif
- Dirumuskan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan tertentu
- Dirumuskan tanpa berdasarkan pengalaman dan pengetahuan tertentu

2.2 Merespons Realitas Multikultural di Tempat Kerja

Menurut perspektif sosiologis dan antropologis diketahui bahwa seorang warga perusahaan berpeluang menggunakan dua bentuk tanggapan terhadap realitas multikultural di kantornya. Pertama, merespons realitas multikultural secara negatif (inadequate or deficit approach). Karyawan yang memilih cara pendekatan negatif berasumsi bahwa ia memiliki budaya utama (mainstream culture). Ia berkeyakinan bahwa elemen budaya utama (bahasa, cara kerja, dan nilai-nilai) memiliki banyak keunggulan sehingga harus digunakan oleh semua warga perusahaan. Sebaliknya, elemen budaya

dari karyawan lain memiliki banyak kekurangan makanya tak boleh digunakan di tempat kerja. Oleh karena itu, apabila ada karyawan yang menggunakan elemen-elemen budaya (bahasa ataupun kebiasaan) yang berbeda dari elemen-elemen (bahasa atau kebiasaan) budaya utama, maka karyawan tersebut dianggap melakukan penyimpangan atau memperlihatkan kekurangan dirinya. Tetapi The New London Group (1996, hal.72) berpendapat bahwa deficit approaches tak hanya berarti menolak orang lain menggunakan elemen-elemen budaya yang berbeda dari elemen-elemen budaya utama, melainkan juga mencakupi menulis ulang dengan bahasa dari budaya utama atas suatu hal yang sudah dituliskan dalam bahasa dari budaya lain. Termasuk upaya untuk mengingkari keberadaan budaya lain atau pun menolak konsep kebhinekaan budaya. Misalnya, di perusahaan multinasional, seorang pimpinan asal Perancis mewajibkan sekretarisnya untuk menerjemahkan atau menulis ulang dokumen bahasa lokal (Indonesia) ke dalam bahasanya sendiri, bahasa Perancis.

Kedua, cara pendekatan alternatif (alternative approach) yaitu merangkul kebhinekaan budaya di tempat kerja. Seorang karyawan (sekretaris) dapat memilih cara pendekatan ini apabila memiliki kepekaan dan kompetensi budaya. Culturewise Limited, (2015, hal, 25- 26) menyatakan bahwa kepekaan dan kompetensi budaya memungkinkan seorang karyawan (sekretaris) untuk: 1) mengembangkan pergaulan lintas budaya (cross-cultural engagement). 2) membangun komunikasi lintas secara lintas budaya (cross-cultural communication).

2.3 Kerangka Pergaulan Lintas Budaya di Lingkungan Kantor

Karin M. Stulz, cs. (2013, hal. 5-6) mengungkapkan dewasa ini setiap (calon)

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

karyawan –termasuk (calon) sekretaris-harus menyadari bahwa di tempat kerja ia (akan) sedang berhadapan dengan realitas multikultural yang makin kental. Sebab globalisasi dan demokratisasi telah ‘memaksa’ organisasi/perusahaan untuk membukakan diri dan mengkaryakan pimpinan dan staf dengan identitas kebangsaan, suku, etnis, ras, gender, usia dan bahasa yang beragam (workforce diversity).

Culturewise Limited (2015, hal 12) mengemukakan, dalam organisasi/perusahaan yang berbudaya multikultural selalu terjadi komunikasi lintas budaya. Komunikasi lintas budaya menimbulkan tiga level masalah bagi para karyawan (sekretaris), Pertama, masalah yang berkaitan dengan sikap dan emosi seperti perasaan gelisah dan stres. Masalah seperti itu terjadi karena, pada satu sisi, seorang karyawan (sekretaris) merasa aneh dan tak dapat memahami sikap dan perkataan pimpinan atau pun rekan kerjanya. Pada sisi lain, ia tak dapat memengaruhi orang-orang itu untuk berkata dan bertindak sesuai keinginannya. Akibatnya ia mengalami gejala yang lazim disebut gegar budaya (culture shock). Pada tingkat ekstrim, pengalaman gegar budaya dapat menimbulkan sakit fisik seperti pusing mual atau pun diare.

Pada level kognitif, masalah muncul ketika seseorang harus beradu pendapat dengan rekan kerja yang berbeda budaya mengenai cara bagaimana mempraktikkan suatu konsep atau memanfaatkan suatu teknologi di tempat kerja. Tak jarang perbedaan pendapat menimbulkan konflik.

Selanjutnya, pada level praktis, masalah muncul ketika karyawan (sekretaris) menyadari bahwa: 1) dirinya tak memiliki ketrampilan yang memadai untuk menghadapi realitas kebhinekaan budaya; 2) dirinya tak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan kesalahpahaman atau pun konflik akibat perbedaan budaya.

Berhadapan dengan lingkungan kerja yang menantang demikian, sangatlah tepat jika seorang karyawan (sekretaris) membekali dirinya dengan kepekaan budaya (cultural sensitiveness)³ atau kecerdasan cultural (cultural Sensitivitas budaya adalah seperangkat keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dan memahami orang-orang yang berbeda (kebudayaan) dari dirinya sendiri, sehingga ia menjadi lebih mampu untuk hidup dan bekerja sama dengan orang lain (intelligence) dan kompetensi budaya (cultural competencies). Ia juga harus memutuskan untuk tidak merespons kebhinekaan budaya secara negatif, tetapi secara tegas memilih pendekatan alternatif: merangkul kebhinekaan budaya.

Keputusan untuk merangkul kebhinekaan budaya di lingkungan kerja harus ditindaklanjuti dengan komitmen mengembangkan pergaulan lintas budaya (cross-cultural engagement).

Lawrence (2004) mengemukakan, kerangka pergaulan lintas budaya terdiri atas empat tahap yaitu, pertama, mengenali/mengidentifikasi budaya sendiri dan budaya yang sedang dihayati oleh warga perusahaan. Hal-hal yang perlu diidentifikasi dan diakui ialah sebagai berikut:

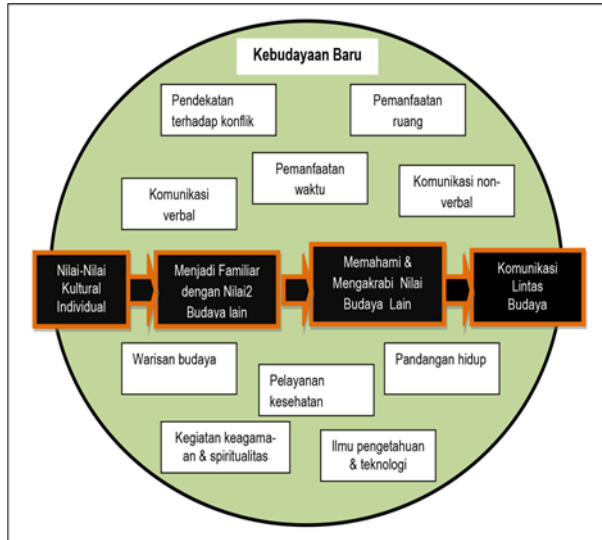
- 1) Nilai-nilai, kepercayaan, bentuk ritual, cara belajar dan kerja, konsep mengenai waktu, dan berbagai kebiasaan serta bahasa yang digunakan setiap hari. Termasuk hal-hal yang taken-for-granted, tak di sadari dan tidak kasat mata.
- 2) Red flags’ atau label-label baik positif maupun negatif, yang biasa digunakan ketika pertama kali menjumpai orang lain berbeda budaya. Misalnya, seperti orang itu cerdas, arogan, tidak sopan, individualis, materialis, konsumtif dan lain-lain.

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

- 3) Bentuk reaksi yang biasa ia lakukan berhadapan dengan situasi yang tak jelas dan tak menentu. Misalnya, mengambinghitamkan orang lain; Memproyeksi atau mengomplain bahwa orang lain kasar; Merasionalisasi- berpikir bahwa tak ada cara lain yang lebih baik untuk bersikap; Mengingkari dan merepresi – rasa tertekan diekspresikan melalui symptom fisik (sakit); Regresi – melakukan hal sederhana saja padahal biasa/mampu melakukan hal lebih strategis; Bersikap pasif – agresif – diam dalam kemarahan. (Bdk. Culturewise Limited, (2015, hal. 13-14 Secara lebih kongkrit, identifikasi dan pengakuan dapat dilakukan atas hal-hal seperti:
- Perilaku verbal: cara berbicara langsung maupun tak langsung, bahasa yang eksplisit dan implisit, harapan-harapan, idiom, kiasan dan topik pembicaraan sehari-hari.
 - Perilaku nonverbal: bahasa tubuh, raut muka, kontak mata, gestur dan pemanfaatan ruang privasi, paralanguage (cara berbicara, aksentuasi, pause, pitch, volume); pemanfaatan waktu: dan menciptakan keheningan.
 - Cara menyebutkan nama, cara menyapa, cara menyelesaikan pekerjaan, cara merawat kesehatan, dan praktik menyampaikan sukacita, simpati dan belasungkawa.
 - Ritual budaya terutama yang berkaitan dengan hari raya, hari ulang tahun, hari perkawinan dan kematian dan lain-lain.
 - Berinteraksi dalam kehidupan harian berkaitan dengan makan, berpakaian, dan tata ruang.
 - Praktik berkomunikasi dalam percakapan informal, diskusi, rapat, tim kerja, pengumuman, surat menyurat dan email, website, media sosial.
- 4) Kecerdasan cultural merupakan sebuah kemampuan alami seorang asing untuk menerjemahkan sikap dan perilaku asing seorang individu dengan cara yang sama seperti yang dilakukan orang-orang dari kultur individu tersebut. (Stephen P Robins – Timothy a. Judge, 2007, hal. 60).
- 5) 5 Cultural competencies
- Langkah kedua dari kerangka pergaulan lintas budaya ialah mengakui dan mengenali elemen-elemen dari budaya lain (baru) yang diperkenalkan oleh pimpinan dan rekan kerja yang berlatar

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

budaya berbeda. Langkah ketiga, mendalami, memahami dan mengakrabi elemen-elemen budaya baru. Dan, langkah keempat ialah mengembangkan komunikasi lintas budaya. (Lihat gambar 1).



Gambar 1: Kerangka Pergaulan Lintas Budaya
(Sumber: Lawrence, 2004)

2.4 Komunikasi Lintas Budaya di Lingkungan Kantor

2.4.1 Definisi dan Elemen Komunikasi Lintas Budaya

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa ujung dari proses dan kerangka pergaulan lintas budaya ialah komunikasi lintas budaya. Pada hakekatnya, komunikasi lintas budaya (cross-cultural/inter-cultural communications) merupakan suatu aktivitas yang kompleks. Dalam sebuah presentasi di Toronto, Kanada, Urban Res Solutions, (2011, slide 6) mengartikan komunikasi lintas budaya sebagai aksi bagaimana orang-orang dari latarbelakang yang berbeda berbagi pikiran dan perasaan melalui cara yang sama dan berbeda untuk mencapai saling pengertian atau kesamaan pemahaman dan perasaan mengenai sesuatu hal.

Sebagaimana kegiatan komunikasi pada umumnya, komunikasi lintas budaya

merupakan suatu proses menggunakan simbol-simbol secara dinamis dan sistemik.

Melalui proses yang dinamis dan sistemik itu, dua level pengertian terbentuk, yaitu pengertian pada level konten (isi), dan pengertian pada level hubungan.

Jika kita melakukan analisa kontak, perilaku dan situasi, diketahui bahwa komunikasi lintas budaya memiliki empat elemen penting, meski dalam kenyataan salah satu atau dua dari elemen tersebut bisa saja tak tampak dalam suatu praktik komunikasi lintas budaya. Keempat elemen tersebut ialah:

- 1) Perilaku verbal yaitu apa yang seseorang katakan dan bagaimana ia mengatakannya. Perilaku verbal meliputi aksen, nada dan volume suara, kecepatan berbicara serta slang yang ia gunakan.
- 2) Perilaku non-verbal yaitu apa yang seseorang katakan ketika ia tidak berbicara. Perilaku non-verbal meliputi bahasa tubuh, cara memperlihatkan rasa hormat, dan bahasa obyek ('object language') seperti tata busana, perhiasan yang dikenakan, dan 'bahasa lingkungan' ('environmental language') seperti desain ruangan dan tata ruang kantor..
- 3) Gaya berkomunikasi, yaitu bagaimana seseorang memilih cara mengekspresikan dirinya. Itu mencakupi cara menyampaikan pendapat/persa-an, cara berbicara dan cara berinteraksi dengan orang lain.
- 4) Nilai-nilai, sikap dan anggapan: Seseorang me-yakini bahwa nilai-nilai, anggapan dan sikap yang dipunyai merupakan suatu kebenaran. Ini mencakupi keyakinan dan perasaan mengenai identitas diri, dunia dan bagaimana menilai orang lain.

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

2.4.2 Rintangan Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi lintas budaya di lingkungan kantor merupakan suatu aktivitas yang bersifat kompleks dan sulit dilakukan karena memiliki sedikitnya tujuh rintangan utama. Ketujuh elemen tersebut berkaitan langsung dengan empat elemen pokok komunikasi lintas budaya sebagaimana diuraikan di atas. Dua rintangan pertama berkaitan dengan elemen komunikasi butir 1-3, sedangkan lima kendala lainnya berkaitan dengan elemen komunikasi butir 4.

Rintangan pertama bagi pengembangan komunikasi lintas budaya di lingkungan kantor ialah bahwa pada kenyataannya para karyawan di kantor memiliki kompetensi dan ketrampilan yang beragam menyangkut elemen bahasa verbal, bahasa non-verbal dan gaya berkomunikasi. Berkenaan dengan bahasa verbal misalnya, ada karyawan yang fasih berbahasa Indonesia saja, tapi ada juga karyawan yang fasih berbahasa asing seperti bahasa Inggris, Mandarin atau Jepang. Dalam hal bahasa obyek: ada karyawan yang mengerti seluk beluk dan etiket berbusana, tapi ada karyawan yang kurang memahaminya. Lalu, ada karyawan yang terampil berkomunikasi, tapi ada juga yang tidak terampil. Atau, ada karyawan yang sudah menyatu dan biasa menghayati nilai-nilai universal seperti kejujuran, keadilan dan integritas diri, tetapi ada juga yang belum terlatih menghidupi nilai-nilai universal tersebut.

Rintangan kedua, para karyawan boleh jadi mengekspresikan elemen-elemen komunikasi lintas budaya sebagaimana dikemukakan di atas dengan cara yang (hampir) sama tapi maknanya justru samasekali berbeda. Contoh, bagi orang Indonesia pada umumnya, menanggapi pembicaraan orang lain dengan kata, “tidak atau bukan” berarti ‘saya berbeda pendapat dengan si Anda (pembicara sebelumnya)’. Tapi bagi orang dari suku

Manggarai-Flores, kata ‘tidak atau bukan’ bisa berarti ‘saya sependapat dengan Anda. Bahkan saya menggaris bawahi pendapat Anda.

Contoh lain, pernyataan: “Jangan main-main sama saya.” Bagi karyawan suku Jawa misalnya, kalimat tersebut ditafsir sebagai: “Saya tak mau bercanda (dengan Anda).” Tapi, bagi karyawan yang berasal dari Flores, kalimat itu mengandung arti: “Saya bukan seperti yang Anda sangkakan. Saya bisa melakukan sesuatu jauh lebih hebat daripada yang Anda bayangkan.”

Contoh lain lagi: ‘Duduk sambil menggoyangkan kaki’ merupakan bahasa tubuh tanda orang itu sedang bersantai, rileks. Tapi, bagi seorang dari suku Manggarai-Flores, itu merupakan tanda kekesalan dan kemarahan. Rintangan ketiga, pada umumnya para karyawan berkomunikasi dengan orang dari budaya yang berbeda sambil mendasarkan diri pada nilai-nilai dan pandangan hidup yang berlaku di budayanya sendiri. Contoh, karyawan yang Nasrani menggunakan standar nilai Kristiani kala berkomunikasi dengan rekan kerja yang beragama Islam. Ia misalnya menilai negatif rekan kerjanya (wanita) Islam yang tak mengulurkan tangan kala ia hendak menyampaikan ucapan selamat ulang tahun.

Judith N. Martin, (2011, hal.54-62) menambahkan empat rintangan lain yang membuat komunikasi lintas budaya di lingkungan kantor menjadi kompleks dan sulit dikembangkan. Rintangan-rintangan yang dimaksudkan Judith cs ialah, pertama, etnosentrisme. Etnosentrisme merupakan suatu keyakinan bahwa budaya dari suatu kelompok sosial – biasanya berkaitan dengan nasionalitas – lebih superior dibandingkan budaya dari kelompok sosial lainnya. Judith N. Martin cs (2011, hal.54-54) menuliskan salah satu tempat paling menarik untuk melihat etnosentrisme ialah ketika para sekoah internasional menggambar peta. Para

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

siswa menggambar dengan titik tolak yang berbeda. Mereka memulai dengan menemukan peta negaranya sebagai pusat. Siswa asal Amerika Serikat mulai dengan peta negara Amerika Serikat, siswa asal Meksiko memulai dari peta negara Meksiko, dan siswa asal Cina memulainya dari peta negara Cina. Para siswa kemudian bingung untuk menempatkan negara atau benua lain, karena hanya terbiasa memfokuskan diri pada peta negaranya sendiri. Tetapi, etnosentrisme dapat lebih ekstrim dari itu. Pada tingkat tertentu, orang dapat tidak percaya bahwa kebudayaan lain itu jelek dan tidak bernilai. Jadi, supaya dapat membangun komunikasi lintas budaya yang efektif, seseorang harus mengikis habis sikap etnosentrisme.

Kedua, generalisasi dan stereotip. Multicultural Limited (2015, hal 21-24) menyatakan untuk memahami rekan kerja yang berbeda budaya, seorang karyawan (sekretaris) boleh saja memakai kerangka berpikir generalisasi atau pun stereotip. Meski bersifat negatif atau pun positif, generalisasi dan stereotip menciptakan jarak bahkan garis pemisah antara para pihak yang hendak mengembangkan komunikasi lintas budaya. Oleh karena itu, setelah melakukan generalisasi misalnya, seorang karyawan (sekretaris) harus bersedia untuk mengubah persepsinya jika ia mendapat informasi baru mengenai orang yang diobservasi. Jika ia memulainya dengan cara pendekatan stereotip, maka ia dianjurkan untuk sesegera mungkin mengoreksi pandangan stereotip dengan persepsi yang lebih netral dan positif tentang rekan kerja yang berbeda itu. Dengan demikian, ia lebih berpeluang untuk membangun relasi pergaulan dan komunikasi lintas budaya dengan para rekan kerja yang berbeda budaya itu.

Ketiga, prasangka yaitu sikap menilai/menganggap orang (berbudaya) lain secara negatif tanpa basis

pengalaman atau pengetahuan yang memadai atas orang tersebut. Jika stereotip memperlihatkan bagaimana keadaan kelompok yang lain, maka 'prasangka' justru memperlihatkan bagaimana perasaan kita atas kelompok yang lain itu. Contoh, ketika seorang sekretaris muda dan cantik mulai bergabung di kantor, para senior berkomentar, "(Sekretaris) yang muda dan cantik biasanya tak bisa ngapa-ngapain." Karyawan lain yang mendengar komentar seperti itu pun berprasangka bahwa sekretaris baru memang tak bisa bekerja. Meski dalam kenyataan selanjutnya sang sekretaris memperlihatkan kinerja yang bagus, prasangka negatif seperti itu tak jarang tetap melekat dalam benak para karyawan senior.

Keempat, diskriminasi. Diskriminasi muncul sebagai akibat dari pandangan stereotip dan prasangka. Namun dalam diskriminasi, terjadi pula sikap untuk menjaga jarak, mengabaikan, menyingkirkan seseorang dari kelompok yang lain. Diskriminasi dapat karena perbedaan suku, ras, etnis, agama, asal, gender, status sosial. Dalam konteks komunikasi lintas budaya di lingkungan kantor, sikap diskriminasi dapat tampak dalam bentuk bahasa verbal yang kasar, sinis, tendensius. Contoh "Dasar perempuan lemah." Atau juga dalam bentuk bahasa non-verbal seperti, mengabaikan kontak mata, atau membelalakan mata dan sebagainya.

2.4.3 Kerangka Komunikasi Lintas Budaya

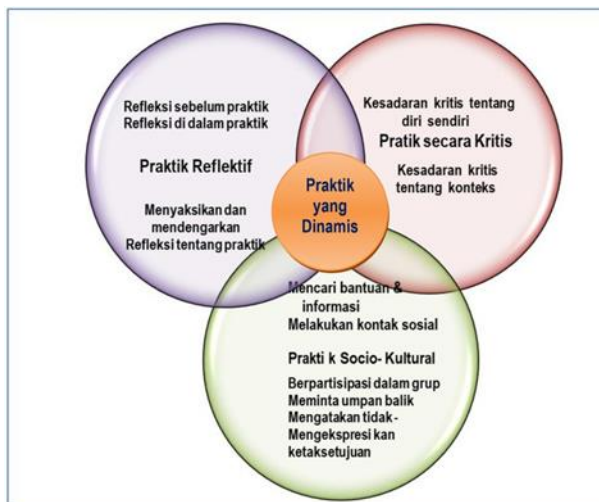
Dalam kerangka pergaulan lintas budaya disebutkan bahwa komunikasi lintas budaya berada pada tahap 'puncak' (gambar 1). Itu berarti bahwa seseorang dapat mengembangkan komunikasi lintas budaya apabila ia membuat keputusan untuk: 1) meninggalkan asumsi/ sikap bahwa budaya sendiri merupakan budaya utama (mainstream culture); 2) beralih ke

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

asumsi/sikap menerima keanekaragaman budaya.

Konsekuensi dari keputusan tersebut ialah menga- kui bahwa: 1) budaya sendiri merupakan bagian dari banyak budaya – tidak lebih baik atau pun lebih buruk, melainkan hanya berbeda dari budaya yang lain; 2) setiap kelompok budaya berkomunikasi menggunakan bahasa verbal dan non verbal yang bisa saja berbeda dengan bahasa verbal dan non-verbal yang digunakannya sendiri; 3) setiap kelompok budaya berpeluang untuk berkontribusi bagi kebaikan bersama (kemajuan organisasi/perusahaan).

Lawrence (2004) menyatakan bertolak dari kepu- tusan dan pemahaman/pengakuan sebagaimana dikemukakan di atas, kita dapat mengadopsi kerangka praktik komunikasi lintas budaya (Lihat gambar 2).



Gambar 2: Praktik Komunikasi Lintas Budaya yang Dinamis (Sumber, Lawrence, 2004).

2.4.3.1. Praktik Reflektif

Praktik reflektif (refleksi) muncul dari literatur pendidikan dan sosiologi. Refleksi memberi penekanan pada kapasitas untuk mengamati – menyaksikan/ membaca dan mendengar – berbagai literature dan praktik dari kebudayaan baru. Refleksi mencakupi tiga hal yaitu refleksi sebelum

aksi, refleksi di dalam aksi, dan refleksi tentang aksi.

Refleksi di dalam aksi merupakan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba. Itu mencerminkan kemampuan seseorang untuk belajar dan mengembangkan secara berkelanjutan segala pengalaman dan pengetahuan yang sedang dialami dan yang pernah diperoleh pada masa lalu. Hal itu juga memperlihatkan kemampuan seseorang untuk menganalisa suatu peristiwa luar biasa yang sedang terjadi. (Schön 1987).

Refleksi tentang aksi merupakan sesuatu yang terjadi pada waktu kemudian. Ini merupakan suatu proses untuk memikirkan kembali tentang apa yang telah terjadi pada situasi lalu, dan apa yang mungkin dikon- tribusikan untuk suatu peristiwa yang tak terbayangkan. Ini juga merupakan peluang untuk mengevaluasi apakah aksi-aksi yang pernah dilakukan itu pantas, dan melihat bagaimana situasi sekarang memengaruhi praktik di masa yang akan datang. (Schön 1987).

Seorang karyawan (sekretaris) yang terlatih melakukan kedua bentuk refleksi tersebut di atas, akan lebih mampu melakukan pendekatan dengan rekan kerja berbeda budaya. Ia juga lebih bijak dan memiliki cita rasa seni dalam berkomunikasi.

Contoh praktik komunikasi dalam bingkai refleksi dalam aksi: Setelah mendengar rekannya berbicara ia merespons dengan kalimat seperti berikut: “Ah saya suka aksen bicaramu.” Atau, menyadari nada suaranya sendiri yang keras ia berkata kepada rekannya, “Anda jangan ambil pusing dengan nada suara saya. Itu memang dari sono-nya.” Sedangkan contoh praktik komunikasi lintas budaya dalam bingkai refleksi tentang aksi: “Bagaimana ya, rekan-rekan kita dari Batak dan In- donesia bagian Timur suka sekali berbicara dengan suara keras.”

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Menurut Boud dan Walker (1990), selain dua praktik reflektif di atas, ada juga praktik reflektif yang disebut 'refleksi sebelum beraksi'. Ini merupakan suatu perangkat untuk mengembangkan komunikasi secara berkelanjutan, dan menentukan apa yang harus menjadi prioritas utama dalam merespons sikap orang lain. Refleksi jenis ini menegaskan pentingnya persiapan bagi suatu praktik komunikasi lintas budaya yang efektif. Contoh, seorang sekretaris lokal mendapat tugas dari bos untuk menangani panggilan telepon dari rekan bisnis yang dari Inggris. Menyadari bahwa kemampuan berbahasa Inggrisnya belum bagus, pada hari sebelumnya ia menghampiri rekan kerjanya yang asal Filipina, katanya: "Excuse me, would you like to give some advices and tips since tomorrow I will handle a phone call from England. I quite nervous, before dealing commercially with an English speaking businessman."

2.4.3.2 Praktik Sosio-Kultural

Praktik sosio-kultural muncul dari teori komunikasi lintas budaya (Badley 2000; Bandura 1986; Ferraro 2002.) Praktik ini memprioritaskan kompetensi untuk meminta bantuan dan informasi, berpartisipasi dalam aktivitas kelompok, melakukan kontak sosial, mencari dan memberi umpan balik, dan mengekspresikan ketidaksetujuan serta menolak suatu permintaan dari orang yang berbeda budaya (Mak et al. 1997; Lawrence 2004). Contoh dari praktik sosio-kultural ialah: "Maaf, apakah boleh saya bergabung dalam tim kerja Anda?"

Atau ketika bos asing meminta untuk bekerja over-time, si sekretaris mengekspresikan ketidakbersediannya dengan berkata: "I'm so sorry sir. Today I can't stay over time. I have to visit my sister at hospital soon after the working hour."

2.4.3.3 Praktik yang Kritis

Praktik yang kritis mencakup dua kapasitas yaitu kemampuan untuk membangun kesadaran diri mengenai sistem kepercayaan dan praktik-praktik budaya sendiri. Juga kemampuan untuk menyampaikan kritik, termasuk mengkritik diri sendiri. (Fairclough 1995).

Kelly (2003) berargumentasi bahwa kesadaran diri yang kritis menuntut suatu perhatian yang terus-menerus pada posisi dari mana kita berbicara. Gee (1999) menggambarkan sebagai kebutuhan untuk membayangkan diri sendiri, siapa saya sebenarnya, dan apa yang sedang kulakukan. Hal itu mencakup kemampuan seseorang untuk menyingkapkan perspektif budaya dan sistem kepercayaan sendiri, dan kesediaan untuk menguji dan mentransformasikannya bila mana dibutuhkan. Alfred (2002, p.90) mengatakan:

"...kita harus menelusuri sejarah sosio-budaya sendiri, identitas, asumsi dan mengakui bagaimana hal-hal itu memengaruhi pandangan kita tentang dunia dan interaksi kita dengan orang dari komunitas dengan budaya yang berbeda. Berbeda dari kesadaran diri yang kritis aksi ini justru lebih fokus pada bagaimana kesadaran diri itu terbentuk dalam konteks tertentu."

Contoh, mengkritik bos: "Maaf ya, kalau saya tidak keliru, dalam rapat minggu kemarin Bapak menetapkan bahwa semua surat keluar harus menggunakan format semi-block style. Kalau boleh tahu mengapa sekarang Bapak meminta saya mendraf surat ini menggunakan format full block style?"

2.4.3.4 Praktik yang dinamis

Praktik yang dinamis merupakan praktik yang terjadi berkat tiga model praktik yang diuraikan di atas. Itu berarti, dalam setiap kesempatan berkomunikasi secara lintas budaya di lingkungan katar, setiap

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

karyawan (sekretaris) hendaknya membiasakan diri mengimple-mentasikan praktik refleksi, praktik sosio-kulutral dan praktik baik secara terpisah maupun secara kombinasi. Jika melakukan kesalahan, maka ia harus bersedia untuk memperbaikinya. Jika ia sudah melakukan praktik secara cukup bagus, maka ia harus berusaha untuk melakukan yang lebih baik lagi. Dengan demikian, ia bertumbuh menjadi pelaku komunikasi lintas budaya yang makin efektif dari waktu ke waktu.

III. KESIMPULAN

Rangkaian pembahasan sebagaimana dikemukakan di atas memperlihatkan bahwa:

1. Selaras dengan karakter budaya masyarakat In- donesia yang berbhineka, dan seiring dengan menguatnya komitmen bangsa Indonesia untuk berpartisipasi dan mendayagunakan dinamika globalisasi, maka organisasi/perusahaan yang beroperasi di Indonesia akan semakin memiliki te- naga kerja yang beragam secara kebangsaan, suku, etnis, agama, bahasa, gender, status sosial dan usia.
2. Karyawan (sekretaris) akan menghadapi bahwa situasi kerja dan lingkungan kantornya akan menjadi bersifat multikultural.
3. Berhadapan dengan situasi tersebut karyawan (sekretaris) harus memilih untuk beralih dari sikap menolak ke merangkul realitas multikultural. Artinya, ia tak boleh lagi melihat budayanya sebagai budaya utama dan satu-satunya, melainkan sebagai salah satu dari banyak budaya. Ia pun harus menya- dari dan mengakui bahwa budayanya sendiri tidak lebih baik atau lebih buruk, melainkan hanya berbeda dari budaya yang lain.
4. Pilihan tersebut harus menjadi landasan baginya untuk membangun pergaulan dan komunikasi lintas budaya di lingkungan perkantoran.
5. Kerangka pergaulan lintas budaya di kantor mencakupi: mengidentifikasi nilai dan elemen budaya sendiri dan mengakui kehadiran budaya lain; mendalami seluk-beluk budaya baru; melakukan pergaulan secara lintas budaya; dan melakukan komunikasi secara lintas budaya.
6. Supaya dapat membangun komunikasi lintas budaya yang efektif di lingkungan kantor, setiap karyawan (sekretaris) hendaknya pertama-tama mengindetifikasi tujuh halangan komunikasi lintas budaya: cara mengekspresikan dan memaknai ba- hasa verbal dan non-verbal yang berbeda antar budaya; bahasa verbal dan non-verbal yang sama bisa saja memiliki makna yang berbeda; kecen- derungan untuk menilai budaya orang lain dengan nilai dan sistem kepercayaan sendiri; etnosentris- me; generalisasi dan stereotip; prasangka; dan diskriminasi. Selanjutnya, berupaya untuk menga- tasi atau mengikis ketujuh rintangan tersebut.
7. Kerangka komunikasi lintas budaya yang efektif mencakupi: praktik reflektif; praktik kritis; praktik sosio-kultural; dan praktik dinamis. ***

Daftar Pustaka:

Australian Multicultural Foundation.2010. Managing Cultural Di- versity – Training Program Resource Manual.

PERAN MANAJEMEN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DALAM KAITAN DENGAN MULTIKULTURALISME DI LINGKUNGAN PERUSAHAAN

Culturewisd Limited. 2015. Understanding Cultural Awareness and Cross-Cultural Communication Skills.

Judith N. Martin, cs. 2011. Experiencing Intercultural Communication – an Introduction. McGrawHill, NewYork.

Gordon Marshall, 2008. Oxford Dictionary of Sociology – Oxford University Press – Oxford New York.

Jill Lawrence, “Two Models for Facilitating Cross-cultural Communication and Engagement” dalam International Journal of Diversity in Organizations, Communities and Nations, Volume 6, Issue 6 2004 hal. 73-82.

Xiaoyan Zhang & Lan Huang, “Cross-Culture Influences on Interpersonal Relationship in Communication Management -A Case Study: Foreign Supervisors PK Chinese Employees in Foreign-Invested Enterprises”, International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 12; 2013 dalam ccsenet.org/ijbm

Richard. R. Gestaland. 2009. Cross-Cultural Business Behavior – Negotiating, Selling, sourcing and Managing Across Culture, 4th Edition.

US Department of Commerce and Al Gore’s National Partnership for Reinventing Government Benchmarking Study – Best Practice in Achieving Workforce Diversity.

Urban Rez solutions, “Cross Cultural Communication” dipresentasikan dalam Toronto Community Housing Tenant Forum 2011.

“Ten Tips for Cross-Cultural Communication” dalam www.culturocity.com 2004.

Stephen W. Littlejohn & Karren A. Fos. 2009. Encyclopedia of Communication Theory. Sage Publications Inc., Singapore.

Wood Julia T., 2009. Gendered Lives: Communication, Gender, and Culture, Eighth Edition, Publisher: Lyn Uhl, Cengage Learning, Inc, Boston.

