



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian pertama yang dijadikan referensi oleh peneliti adalah Kompetensi Komunikasi Bisnis Pengusaha Industri Kerajinan Perak, oleh Puji Lestari Ginting (2006), Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Pembangunan Nasional Veteran, Yogyakarta.

Penelitian ini membahas tentang kompetensi komunikasi bisnis pengusaha industri kerajinan perak oleh para pengusaha perak asal Jawa dan pengusaha perak asal Padang di Yogyakarta dan di Padang. Tujuan dari penelitiannya adalah menguji pengaruh stereotip antaretnik terhadap komunikasi bisnis antarbudaya khususnya budaya Jawa dan Padang. Penelitian ini menggunakan perspektif objektif dengan metode pengumpulan data kuantitatif, serta teknik analisis Structural Equation Model (SEM). Secara keseluruhan hasil penelitian ini memperkuat keberadaan Teori Etnosentrisme, Teori Komunikasi Antarbudaya Gudykuns dan Kim, serta Model Kompetensi Komunikasi Antarbudaya Spitzberg. Para pengusaha perak Jawa dan Padang saling berkomunikasi dengan melibatkan budaya (nilai-nilai budaya), sosiobudaya (pengalaman antaretnik), dan psikobudaya (prasangka sosial). Model kompetensi komunikasi antarbudaya Spitzberg yang meliputi; motivasi, pengetahuan, dan keahlian berkomunikasi, telah teruji untuk kasus di Indonesia, khususnya pengusaha perak etnik Jawa dan Padang.

Dari penelitian Puji Lestari ditemukan adanya stereotip yang berkembang di kalangan pengusaha industri kerajinan perak antaretnik Jawa dan Padang, secara undimensional, tepat, dan konsisten dapat dijelaskan oleh tiga indikator atau tiga variabel manifes, yaitu nilai-nilai budaya yang dimiliki, pengalaman antaretnik, dan prasangka sosial. Pembentukan stereotip pada kelompok pengusaha industri kerajinan perak antaretnik Jawa-Padang dominan dicirikan oleh variabel manifes prasangka sosial, kemudian diikuti oleh variabel manifes pengalaman antaretnik, dan nilai-nilai budaya yang dimiliki.

Selanjutnya ditemukan kompetensi komunikasi bisnis yang berkembang di antara pengusaha industri kerajinan perak etnik Jawa dan Padang, secara undimensional, tepat dan konsisten dapat dijelaskan oleh tiga indikator atau tiga variabel manifes, yaitu motivasi komunikasi, pengetahuan komunikasi, dan keahlian komunikasi.

Perbedaan penelitian Puji Lestari dan penelitian peneliti yang akan dilakukan adalah pada teknik pengumpulan data, teknik analisis, serta konsep atau teori yang digunakan. Dalam penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan konsep kompetensi antarbudaya oleh Chen dan Sarosta tahun 1996 untuk mengetahui kompetensi bisnis antarbudaya yang dimiliki pebisnis Australia dan pebisnis Indonesia, serta mengetahui hambatan apa saja yang dialami pebisnis Australia dan Indonesia dalam interaksi bisnis.

Penelitian kedua yang dijadikan referensi oleh penulis adalah tentang kompetensi komunikasi bisnis antarbudaya oleh Muhammady (2001), Universitas

Indonesia bidang kajian Ilmu Komunikasi, dengan judul penelitian Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dalam Proses Interaksi kaum Pedagang (Studi kasus para pedagang etnis Padang dan Sunda di pasar Mayestik, Jakarta Selatan). Penelitian ini bertujuan menerapkan Model Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dengan metode studi kasus (kualitatif), metode pengumpulan data digunakan teknik wawancara dan pengamatan pada sejumlah informan (tiga orang pedagang etnik Padang dan tiga orang etnik Sunda yang berjualan di pasar Mayestik Jakarta Selatan). Hasil penelitian dari Model Dimensi Kompetensi Komunikasi Antarbudaya yang dikemukakan Chen dan Starosta (Turnomo, 2005) yaitu; *Affective* atau *Intercultural Sensitivity* (Sensitifitas Antarbudaya), *Cognitive* atau *Intercultural Awareness* (Kesadaran Antarbudaya), dan *Behavioral* atau *Intercultural Adroitness* (Kecakapan Antarbudaya).

Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa perilaku pedagang etnik Padang lebih menonjol dalam *Affective* atau *Intercultural Sensitivity* dan *Behavioral* atau *Intercultural Adroitness* dibanding etnik Sunda, walaupun dalam unsur-unsur tertentu etnik Sunda juga memiliki kelebihan.

Perbedaan penelitian peneliti dengan penelitian Muhammadiyah terletak pada konsep yang digunakan. Dalam penelitian yang akan dilakukan, peneliti menggunakan teori kompetensi antarbudaya untuk melihat fenomena yang diteliti, serta penelitian ini difokuskan komunikasi bisnis di antara pebisnis Australia dan Indonesia.

**Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu**

	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (I)	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (II)	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (Penelitian Pribadi)
Judul	Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya	Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dalam proses Interaksi Kaum Pedagang (studi kasus pada proses interaksi kaum pedagang etnis Padang dan etnis Sunda di pasar Mayestik Jakarta Selatan)	Kompetensi Antar Budaya dalam komunikasi Bisnis (studi kasus pebisnis Australia dan Indonesia) di Holmesglen partnering with UMT
Rumusan Masalah	Bagaimana pengaruh stereotip antaretnik terhadap kompetensi komunikasi bisnis diantara para pengusaha perak Jawa dan Padang di Yogyakarta dan di Padang	Bagaimana tingkat kompetensi komunikasi antarbudaya kaum pedagang di pasar Mayestik, yakni kaum pedagang yang berasal dari etnis Padang dan pedagang etnis Sunda dalam menjalani proses interaksi, dan bagaimana pengaruh budaya asli mampu mempengaruhi pengaktualisasian kompetensinya dalam menjalani aktifitas sehari-hari di pasar Mayestik tersebut.	Bagaimana kompetensi antar budaya dalam komunikasi bisnis yang dimiliki maupun dibutuhkan oleh para pebisnis Holmesglen dan UMT  Apa saja hambatan komunikasi bisnis antar budaya yang disebabkan oleh perbedaan budaya yang dialami oleh para pebisnis Holmesglen dan UMT
Teori	-Kompetensi antarbudaya -Komunikasi lintas budaya -stereotip antaretnik	-Kompetensi komunikasi antar budaya -Perilaku komunikasi -Peran budaya	-Komunikasi bisnis -Kompetensi komunikasi antarbudaya
Paradigma	-	Post – Positivism	Post – Positivism
Metodologi	Kuantitatif	Kualitatif – Deskriptif (Studi kasus)	Kualitatif - Deskriptif (Studi kasus)
Temuan Penelitian	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa Model kompetensi komunikasi antar budaya Spitzberg yang meliputi; motivasi, pengetahuan, dan keahlian berkomunikasi, telah teruji untuk kasus di Indonesia, khususnya	Pada proses interaksi kaum pedagang etnis Padang dan pedagang etnis Sunda di pasar Mayestik, terlihat suatu proses komunikasi antarbudaya yang cukup potensial. Meskipun dengan latar-belakang kultur yang berbeda dan dipengaruhi oleh faktor internal (motivasi, pengetahuan, dan keterampilan)	Hambatan-hambatan komunikasi secara umum seperti stereotip, etnosentrisme, dan prasangka masih ada. Hambatan yang terjadi antara pebisnis Australia dan Indonesia disebabkan oleh aspek perbedaan budaya pada poin di atas. Dari keseluruhan atribut kompetensi komunikasi

	<p>pengusaha perak etnik Jawa dan Padang.</p>	<p>dan faktor eksternal (situasi lingkungan, posisi tempat berdagang, dan jenis barang dagangan), namun mereka mampu mengaktualisasikan kompetensi komunikasi antarbudayanya secara efektif dan layak sehingga mampu secara berdampingan hidup rukun dan damai dalam menciptakan hubungan sosial antar sesama pedagang lainnya hingga dalam kurun waktu yang cukup lama.</p>	<p>antarbudaya yang dikemukakan oleh Chen dan Starosta, terdapat tiga atribut yang dapat dipenuhi oleh pebisnis asal Indonesia yaitu <i>self-concept, cultural awareness, message skills</i>. Mereka tidak dapat memenuhi atribut <i>open mindedness, non judgemental attitude, social relaxation, self-awareness, behavioral flexibility, interaction management</i>, dan <i>social skill, appropriate self disclosure</i></p> <p>Dalam kompetensi antarbudaya, pebisnis asal Australia yang bernama hanya dapat memenuhi enam atribut dari model kompetensi antarbudaya yaitu, <i>self-concept, open mindedness, cultural awareness, appropriate self-disclosure, interaction management, self-awareness</i>. Pebisnis Australia tidak dapat memenuhi lima atribut dalam kompetensi antarbudaya seperti <i>non judgemental attitude, social relaxation, message skills, behavioral flexibility, social skills</i>.</p>
--	---	--	--

UMN

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1. Konsep Budaya

Budaya dan komunikasi memiliki hubungan timbal balik. Budaya mempengaruhi komunikasi dan sebaliknya komunikasi mempengaruhi budaya. Martin dan Nakayama (2003, h.86) menjelaskan bahwa melalui budaya dapat mempengaruhi proses di mana seseorang mempersepsi suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memmanifestasikan apa yang menjadi pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pola komunikasi membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas.

Berdasarkan asal usul katanya (*etimologis*), bentuk jamak dari budaya adalah kebudayaan berasal dari bahasa sansekerta *budhayah* yang merupakan bentuk jamak dari budi, yang artinya akal atau segala sesuatu yang berhubungan dengan akal pikiran manusia, menurut Komriah dan Triatna, dalam Sudaryono (2014, h.31). Demikian juga dengan istilah yang sama, yaitu *kultur* berasal dari bahasa latin, *colere* yang berarti mengerjakan atau mengolah. Jadi budaya atau *kultur* di sini dapat diartikan sebagai segala tindakan manusia untuk mengolah atau mengerjakan sesuatu.

Gibson, dalam Sudaryono (2014, h.31) *kultur* mengandung pola eksplisit maupun implisit dari dan untuk perilaku yang dibutuhkan dan diwujudkan dalam simbol, menunjukkan hasil kelompok manusia secara berbeda, termasuk benda-benda hasil ciptaan manusia.

Menurut pendapat Fatid dan Philip, dalam Sudaryono (2014, h.32), budaya sebagai norma dan perilaku-perilaku yang disepakati oleh sekelompok orang untuk bertahan hidup dan berada bersama.

Budaya atau kebiasaan menurut Soekanto, dalam Sudaryono (2014, h.32) adalah segala sesuatu yang dipelajari dari pola-pola perilakunya yang normatif yang mencakup pola-pola berpikir, merasakan, bertindak. Budaya merupakan produk sikap orang dalam pekerjaan mereka, hal ini berarti produk perjanjian psikologi antara individu dan organisasi.

### **2.2.2 Elemen budaya**

Budaya terdiri atas elemen-elemen yang tidak terhitung jumlahnya seperti makanan, tempat tinggal, pekerjaan, kontrol, tujuan hidup, dan lain-lain. Samovar, Porter, & Mcdaniel (2010, h.29-31) mengemukakan lima elemen penting dalam budaya, seperti:

#### **1. Sejarah**

Ahli pidato dari Roma, Cicero, dalam Samovar (2010, h.29) berkomentar bahwa sejarah memberikan petunjuk dalam kehidupan sehari-hari. Sejarah menyoroti asal suatu budaya, memberitahukan anggotanya apa yang dianggap penting dan mengidentifikasi prestasi suatu budaya yang pantas dibanggakan. Budaya yang melewati sejarah membentuk anggotanya, setiap sejarah itu unik bagi budaya tertentu dalam membawa pesan budaya khusus. Contohnya seperti sejarah pembuatan Candi Borobudur di Indonesia, sejarah G-30



SPKI, menyerahnya Jepang tanpa syarat kepada Indonesia setelah meledaknya bom di Nagasaki dan Hiroshima oleh Amerika, sejarah tersebut adalah kisah-kisah yang penting bagi perspektif suatu budaya dan membantu menjelaskan masa kini yang dimiliki oleh anggota budaya tersebut.

## 2. Agama

Elemen lain dari semua budaya adalah agama. Parkes, Laungani, dan Young, dalam Samovar (2010, h.29) menjelaskan bahwa semua budaya memiliki agama yang dominan dan terorganisasi di mana aktivitas dan kepercayaan mencolok seperti upacara, ritual, hal-hal tabu, perayaan. Pengaruh agama dapat dilihat dari semua jalinan budaya, karena hal ini berfungsi dasar. Bali dapat dijadikan contoh bahwa pengaruh agama Hindu dapat terlihat dari jalinan budaya Bali itu sendiri. Contohnya, hari raya agama Nyepi, semua orang Bali yang beragama Hindu merayakan Nyepi dengan menggunakan pakaian adat Bali.

Ferraro, dalam Samovar (2010, h.29) menuliskan bahwa fungsi agama meliputi kontrol sosial, penyelesaian konflik, penguatan kelompok solidaritas, penjelasan dari sesuatu yang sukar dijelaskan, dan dukungan emosional. Fungsi tersebut, baik secara sadar ataupun tidak, berdampak pada semua hal mulai dari praktik bisnis seperti etika kerja orang Puritan. Orang Puritan adalah orang-orang dari beberapa generasi setelah reformasi di wilayah Inggris raya dan Amerika Utara,

yang berusaha mereformasi dan memurnikan gereja serta memimpin orang-orang kepada Alkitab, kehidupan yang saleh, dan mempertahankan konsistensi doktrin tentang anugerah. Motivasi dan upah kerja adalah salah satu konsep etos kerja orang Puritan. Kedua konsep tersebut tidaklah berpusat pada pengejaran materialistis saja, tetapi sebuah konsep yang dominan di masa kini. Menurut orang Puritan, upah dari pelaksanaan sebuah panggilan kerja harus bersifat rohani dan memiliki nilai moral, yaitu memancarkan kemuliaan Tuhan dan bermanfaat bagi kepentingan publik. Selain itu, konsep sukses dalam pekerjaan adalah anutan orang-orang Puritan. Orang Puritan menganggap sukses dalam pekerjaan adalah anugerah dari Tuhan, bukan hasil upaya kerja sendiri. Dari contoh orang-orang Puritan dalam kedua konsep tersebut dapat disimpulkan bahwa agama memang sangat berpengaruh dalam praktik bisnis.

### 3. Nilai

Nilai merupakan elemen lain dari suatu budaya. Peoples dan Bailey, dalam Samovar (2010, h.30) menyatakan nilai merupakan kritik atas pemeliharaan budaya secara keseluruhan karena hal ini mewakili kualitas yang dipercayai orang yang penting untuk kelanjutan hidup mereka.

Hubungan antarbudaya dan nilai sangatlah erat, sehingga sulit untuk membahas hanya nilai saja atau hanya budaya saja. Nilai dan budaya adalah hal yang saling bersinggungan satu sama lain. Koentjaraningrat

(1987, h.85) menjelaskan nilai adalah budaya yang terdiri dari konsepsi-konsepsi yang hidup dalam alam pikiran sebagian besar warga masyarakat mengenai hal-hal yang mereka anggap sangat mulia. Sistem nilai yang ada dalam suatu masyarakat dijadikan orientasi dan rujukan dalam bertindak.

Dari penjelasan di atas tentang nilai, dapat disimpulkan bahwa dalam setiap pembahasan tentang nilai suatu budaya adalah petunjuk. Dengan kata lain nilai-nilai berguna untuk menentukan bagaimana seseorang seharusnya bertingkah laku. Misalnya, bagi orang Cina tidak ada alasan bagi seseorang untuk tidak menjadi sukses jika mereka tekun. Ketekunan merupakan salah satu faktor keberhasilan orang Cina dalam melakukan bisnis dagang. Tidak hanya ketekunan yang menjadi faktor keberhasilan dalam melakukan sebuah bisnis tetapi ada suatu kepercayaan yang dinamakan "*Guanxi*". *Guanxi* adalah budaya Cina yang artinya membangun jejaring. Tradisi Tionghoa ini menekankan pentingnya membangun jejaring, yang dapat membawa keuntungan bagi semua pihak yang berada di dalam hubungan tersebut. Jejaring adalah kunci penting bagi kesuksesan seseorang.

#### 4. Organisasi Sosial

Elemen keempat yang ditemukan dalam semua budaya menurut Samovar (2010, h.30) adalah organisasi sosial. Organisasi-organisasi ini mewakili unit sosial yang beraneka ragam yang terkandung dalam budaya. Anggota keluarga, pemerintah, sekolah, dan suku bangsa

adalah organisasi yang mewakili unit sosial yang anggota suatu kelompok budayanya mengatur kehidupan mereka. Sistem sosial tersebut mengatur norma pribadi, keluarga, dan tingkah laku sosial. Contoh organisasi pemerintah, budaya perusahaan di pemerintahan biasanya berorientasi pada kekuasaan, di mana sistem kerjanya seperti sebuah keluarga, setiap karyawan harus saling membantu dan melindungi satu sama lain, atasan selalu benar, dan harus diperlakukan layaknya orang tua di sebuah keluarga, dan kedekatan dengan atasan akan mempengaruhi promosi.

Nolan, dalam Samovar (2010, h.30) menggarisbawahi sifat organisasi sebagai struktur sosial merefleksikan budaya kita, misalnya apakah kita raja dan ratu atau presiden dan wakil presiden. Dalam struktur sosial, lebih lanjut, memberikan peranan pada berbagai pemain. Harapan bagi masing-masing individu bertingkah laku apa yang mereka wakili, dan bahkan bagaimana mereka akan berpakaian. Seperti pada contoh di atas bahwa di dalam organisasi pemerintahan, atasan akan berperilaku selalu benar dan harus diperlakukan layaknya orang tua dalam sebuah keluarga.

##### 5. Bahasa

Di era globalisasi sekarang ini bisnis merupakan pilihan utama dalam mencari atau menciptakan usaha. Namun dalam berbisnis kita sangat membutuhkan komunikasi. Bahasa sebagai alat komunikasi mempunyai peran tersendiri dalam melakukan bisnis. Bahasa juga

merupakan elemen lain yang umum pada setiap budaya. Begitu pentingnya sebuah bahasa bagi setiap budaya untuk tercapainya suatu pemahaman yang sama.

Haviland dan rekannya, dalam Samovar (2010, h.31) mengatakan bahwa tanpa kapasitas kita terhadap bahasa yang kompleks, budaya manusia seperti yang kita ketahui tidak akan ada. Bahasa tidak hanya untuk berbagi pikiran, perasaan, dan informasi, namun bahasa merupakan metode utama dalam menyebarkan budaya. Menurut Yuwono (2009, h.3) bahasa itu sendiri merupakan sistem tanda bunyi yang disepakati untuk dipergunakan oleh para anggota kelompok masyarakat tertentu dalam bekerja sama, berkomunikasi, dan mengidentifikasi diri.

### **2.2.3 Hambatan dalam komunikasi antar budaya**

Komunikasi antarbudaya bertujuan untuk menciptakan kesamaan persepsi dan makna antarpeserta dengan latar belakang yang berbeda. Tidaklah mudah mencapai tujuan komunikasi antarbudaya. Tidak ada proses komunikasi yang berjalan tanpa hambatan. Begitu pula dalam komunikasi antarbudaya. Rahardjo (2005, h.55) menyatakan bahwa setidaknya ada tiga penghambat dalam komunikasi antar budaya:

## 1. Etnosentrisme

Ketika buku sejarah hanya berisikan prestasi yang dicapai laki-laki kulit putih dan ketika pelajar di sekolah internasional diajarkan tentang pandangan bahwa Amerika merupakan pusat dunia dan mereka belajar untuk menilai dunia menurut standar Amerika, lalu ketika operasi di luar negeri dianggap kurang penting dibandingkan domestik dan terutama dilakukan untuk melempar kelebihan produksi domestik, secara tidak langsung hal-hal tersebut menunjukkan perilaku etnosentrisme. Etnosentrisme terjadi ketika masing-masing kelompok budaya menjadikan budaya mereka masing-masing sebagai tolak ukur. Manusia cenderung memandang pengalaman mereka dalam hidup melalui budaya mereka masing-masing. Bila pada akhirnya memunculkan sikap mengunggulkan diri dari cara pandang budaya lain, inilah yang disebut etnosentrisme.

Nanda & Warms, dalam Samovar (2010, h.214) menyatakan etnosentrisme merupakan pandangan bahwa budaya seseorang lebih unggul dibandingkan budaya yang lain. Pandangan budaya lain dinilai berdasarkan standar budaya kita. Seseorang menjadi etnosentris ketika orang tersebut melihat budaya lain melalui kaca mata budaya mereka sendiri atau posisi sosial mereka. Contohnya di Amerika Serikat, bagi para *manager* di Amerika Serikat di awal abad ke-21, mereka merasa hebat jika mereka bekerja sama dengan pasar dan negara yang lebih miskin. Hal tersebut dikarenakan dominasi Amerika dalam ekonomi dunia selama akhir tahun 1990an.

## 2. Stereotip

Seringkali tanpa sadar orang-orang menyamakan seseorang dengan orang lain dikarenakan berasal dari kelompok atau budaya yang sama. Hal tersebut dilakukan atas dasar persepsi orang tersebut terhadap suatu kelompok yang mengakar secara terus menerus. Lustig dan Koester (2003, h.151) mendefinisikan stereotip sebagai pendapat dan pandangan umum mengenai sekelompok orang. Misalnya, orang-orang Afro atau biasa disebut orang kulit hitam di Amerika Serikat terkenal mempunyai waktu tersendiri. Mereka sering menyebut waktu orang-orang hitam sebagai "*Black's people's time*. Bagi orang kulit putih di Amerika Serikat, bahwa semua orang yang berkulit hitam terkenal dengan budaya kerja jam karet.

Orang Jerman tidak suka basa basi atau mereka terkenal dengan *low context* komunikasi, begitu pula dalam pengambilan suatu keputusan dalam berbisnis. Hampir dapat dipastikan apa yang kita dengar dari mulut orang Jerman adalah apa yang ada di hati dan pikiran mereka. Contoh tersebut mengindikasikan bahwa stereotip berarti menggeneralisasi sekumpulan orang berdasarkan potongan gambaran yang terdapat dalam kepala seseorang.

Manusia mempelajari stereotip melalui orang tua, interaksi terbatas melalui orang lain, maupun media massa. Adler, dalam Samovar (2010, h.205) mengatakan bahwa stereotip menjadi masalah ketika menempatkan orang di tempat yang salah, ketika kita menggambarkan norma kelompok

dengan tidak benar, ketika mengevaluasi suatu kelompok dibandingkan menjelaskannya ketika kita mencampuradukkan stereotip dengan gambaran dari seorang individu, dan ketika gagal untuk mengubah stereotip berdasarkan pengamatan dan pengalaman yang sebenarnya. Oleh karena itu, Samovar (2010, h.170-171) menjelaskan empat alasan yang menjadi faktor penghambat komunikasi antarbudaya (1) Stereotip cenderung membuat kesimpulan yang salah, (2) Stereotip terlalu dangkal dan didasarkan pada kebenaran sepihak, kurangnya pengetahuan, dan cenderung membuat kesimpulan yang salah, (3) Stereotip repetitive untuk mengutarakan kepercayaan yang salah, hingga pada tahap kepercayaan itu dianggap sebagai kebenaran, dan (4) Stereotip dapat bertindak sebagai pemenuhan nubuatan diri (*self-fulfilling prophecy*), di mana terdapat kecenderungan untuk terus menghadirkan perilaku sesuai dengan stereotip kita sekalipun suatu individu yang berasal dari budaya berbeda tersebut sedang tidak menunjukkan perilaku yang bersangkutan.

Akhirnya, stereotip dapat mengembangkan rasa takut atau pun motivasi terhadap orang di luar kelompoknya tergantung dengan stereotip positif atau negatif. Misalnya stereotip positif, banyak orang melihat ketekunan orang-orang Cina dalam berdagang sehingga orang-orang termotivasi untuk menjadi seseorang yang tekun agar menjadi sukses seperti orang Cina.



### 3. Prasangka

Salah satu persoalan lainya dalam komunikasi antarbudaya adalah munculnya prasangka dalam berinteraksi. Dalam pengertian yang luas, prasangka merupakan perasaan negatif terhadap kelompok tertentu. Rumput tetangga lebih hijau dari rumput rumah kita padahal belum tentu, bisa jadi itu adalah rumput sintetis. Begitu juga dengan bisnis. Kita sering berprasangka orang-orang Cina di Indonesia lebih kaya dibandingkan dengan orang pribuminya karena mereka yang menguasai perdagangan. Pada kenyataannya semua bisnis sama, ada kesulitan dan kemudahannya masing-masing. Hanya saja yang berprasangka tersebut terhadap orang Cina, apakah mau bekerja setekun dan seulet orang Cina. Macionis, dalam Samovar (2010, h. 207) memberikan pengertian bahwa prasangka merupakan generalisasi kaku dan menyakitkan mengenai sekelompok orang. Prasangka menyakitkan dalam arti bahwa orang memiliki sikap yang tidak fleksibel yang didasarkan atas sedikit atau tidak ada bukti sama sekali. Orang-orang dari kelas sosial, jenis kelamin, orientasi seks, usia, partai politik, ras, etnis tertentu dapat menjadi target prasangka. Mulyana (2005, h.224) menjelaskan bahwa konsep prasangka amat dekat dengan stereotip. Bila stereotip merupakan komponen kepercayaan (*belief*), prasangka mencakup dimensi kepercayaan maupun perilaku (*attitude*).

Prasangka merupakan sikap antisipasi yang didasarkan pada kesalahan generalisasi yang kemudian diekspresikan sebagai perasaan (Liliweri, 2009, h.15).

## 2.2.4 Perbedaan Budaya

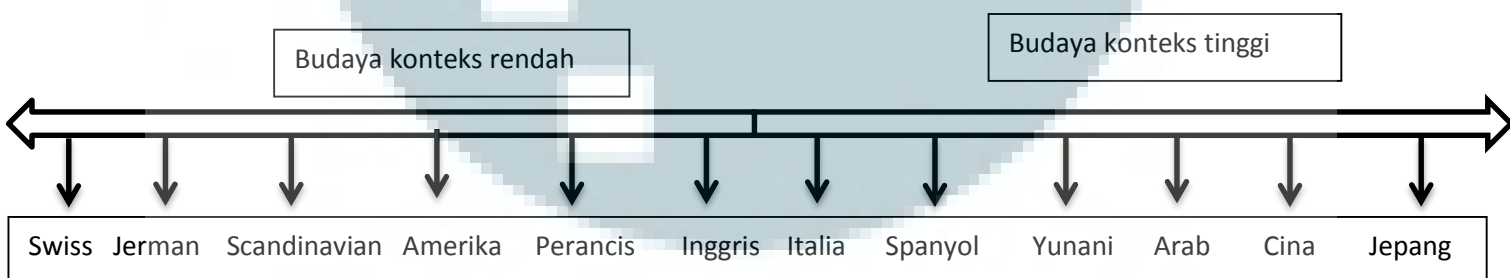
Budaya masyarakat akan mempengaruhi bagaimana seseorang mengirim dan menerima pesan. Ketika seseorang berkomunikasi, mereka cenderung menggunakan asumsi budayanya sendiri dan menganggap orang lain mempunyai budaya, bahasa, dan persepsi seperti dirinya. Dengan demikian kita memperlakukan orang lain seperti kita ingin diperlakukan. Pemahaman ini memunculkan cara pandang baru dalam behubungan dengan *audience*. *Sender* perlu memahami budaya *audience* dan memperlakukan sebagaimana mereka ingin diperlakukan. Untuk itu *sender* perlu meningkatkan pemahaman dan sensitivitas terhadap budaya asing dari beberapa komponen perbedaan budaya seperti yang dijabarkan oleh Bovee dan Thill (2003, h.68) sebagai berikut:

### a. Konteks budaya

Konteks budaya merupakan petunjuk fisik dan pemahaman implisit yang menyertai makna di antara mereka yang melakukan komunikasi. Berdasarkan konsep konteks budaya, budaya dibedakan menjadi budaya konteks rendah dan budaya konteks tinggi. Budaya konteks rendah misalnya dimiliki oleh eksekutif dari Amerika Utara dan Eropa, sedangkan budaya konteks tinggi dimiliki oleh eksekutif Jepang, Cina dan Arab. Eksekutif dengan budaya konteks rendah cenderung menyukai interaksi verbal langsung, memahami makna pada satu tingkat saja, kurang fasih membaca isyarat non-verbal, logis, analitis,

menghargai individualisme, berorientasi tindakan, kurang tergantung pada lingkungan untuk mengungkapkan makna, dan mudah menolak. Sedangkan eksekutif dengan budaya konteks tinggi cenderung menyukai interaksi verbal tidak langsung, memahami makna yang melekat pada banyak tingkat sosiokultural, lebih mampu membaca isyarat non-verbal, menghargai kebersamaan kelompok, lebih tergantung pada konteks dan perasaan, dan menghindari berkata tidak.

**Gambar 2.1 Konteks Budaya**



Sumber : Bovee & Thill (2008, h.9)

#### b. Gaya komunikasi

Eksekutif dengan budaya konteks rendah berkomunikasi dengan pesan yang terstruktur dengan baik, memberi rincian, menekankan makna harafiah, memberi otoritas pada informasi tertulis, kata-kata sangat penting, khususnya dalam kontrak dan negosiasi. Sedangkan

eksekutif dengan konteks budaya tinggi berkomunikasi dalam pesan sederhana, ambigu, tidak terstruktur, lebih menekankan pada konteks di sekitar daripada kata-kata dalam sebuah negosiasi, dan memahami pesan visual.

c. Nilai-nilai sosial

Perbedaan di dalam nilai-nilai sosial dalam budaya dan di masyarakat atau negara akan sangat mempengaruhi pengambilan keputusan bisnis. Sebagai contoh, penduduk Amerika Serikat, yang menjunjung kerja keras dan kerja efisien, berpandangan penggunaan dua tenaga kerja dengan metode kerja modern dianggap lebih baik dibanding penggunaan empat pekerja dengan metode kerja tradisional. Sedangkan di negara-negara berkembang dengan angka pengangguran yang relatif tinggi, manajer berpandangan menciptakan pekerjaan lebih penting dibanding bekerja secara efisien, sehingga lebih baik mempekerjakan empat orang dibanding dua orang.

d. Peran dan status

Budaya seringkali menentukan peran seseorang yang ada di masyarakat. Misalnya, masalah gender seringkali mempengaruhi peran seseorang di dalam kegiatan bisnis. Di beberapa negara, terutama negara berkembang, peran perempuan dalam dunia bisnis masih relatif sangat lemah. Secara umum, di negara maju peran perempuan dalam bisnis relatif lebih kuat dibanding di negara berkembang. Dalam konsep status juga terdapat cara pandang berbeda. Di banyak negara, status

seseorang, seperti apakah dia manajer puncak, menengah atau bawah, dapat dilihat dari ruang kerjanya. Di Amerika Serikat, misalnya, seorang eksekutif ditandai dengan ruang kantor pribadi yang luas, dengan aksesoris yang mewah. Di beberapa negara, status seseorang dapat dilihat kehadirannya di suatu pertemuan atau rapat, di mana para eksekutif biasanya datang setelah semua staf hadir, sedangkan di negara maju eksekutif dan staf datang sesuai dengan waktu undangan yang telah ditetapkan.

e. Pengambilan keputusan

Kebiasaan membuat atau mengambil keputusan oleh para eksekutif juga sering berbeda antara satu negara dengan negara lainnya. Di negara seperti Amerika Serikat dan Kanada, pengambilan keputusan penting diambil oleh para eksekutif secara cepat dan efisien. Sedangkan di Pakistan, pengambilan keputusan cukup diambil oleh eksekutif tertinggi, dan di Cina dan Jepang pengambilan keputusan dilakukan secara konsensus melalui suatu proses yang panjang, sehingga cenderung bertele-tele.

f. Konsep waktu

Dalam budaya berbagai bangsa terdapat perbedaan mengenai konsep waktu. Para eksekutif di sebagian besar negara maju menganggap waktu sebagai sesuatu yang sangat berharga dan menghubungkannya dengan produktivitas, efisiensi, dan uang, sehingga harus dimanfaatkan se-efisien mungkin. Membuat seseorang harus

menunggu dalam pertemuan bisnis merupakan hal yang tidak sopan dan membuang sesuatu yang berharga. Hal sebaliknya terdapat pada pandangan eksekutif dari Asia, di mana mereka memandang waktu lebih fleksibel dan menurut mereka menciptakan hubungan bisnis adalah lebih penting daripada menepati batas waktu atau jadwal yang ketat.

#### g. Konsep jarak komunikasi

Konsep jarak dalam berkomunikasi mempunyai perbedaan antara suatu bangsa dengan bangsa yang lain. Sebagai contoh, orang Kanada dan Amerika Serikat menjaga jarak sekitar lima kaki pada saat mereka melakukan komunikasi bisnis. Sedangkan bagi orang Jerman dan Jepang jarak tersebut terlalu dekat, dan bagi orang Arab dan Amerika Latin jarak tersebut terlalu jauh.

Hall, dalam Samovar (2010, h,322) mengatakan bahwa setiap orang memiliki gelembung jarak yang tidak terlihat di sekelilingnya yang membesar dan berkontraksi tergantung dari jenis hubungan yang dimiliki dengan orang sekitarnya, keadaan emosinya, latar belakang budayanya, dan aktivitas yang sedang dikerjakan. Selanjutnya menurut Hall, dalam interaksi sosial terdapat empat kategori ruang gerak yaitu jarak intim, jarak personal-kasual, jarak sosial dan jarak publik.

#### h. Bahasa tubuh

Perbedaan bahasa tubuh sering menjadi penyebab kesalahpahaman komunikasi antarbudaya, padahal bahasa tubuh oleh berbagai bangsa

sering digunakan untuk membantu menjelaskan pesan yang ingin disampaikan. Orang yang berbeda budaya seringkali salah di dalam menangkap bahasa tubuh. Sebagai contoh, untuk menunjukkan tanda ketidaksetujuan, orang Indonesia menggelengkan kepala ke kanan dan kiri, orang Sisilia dengan mengangkat bahu ke atas, dan orang Bulgaria dengan menggerakkan kepala ke atas dan bawah.

i. Perilaku sosial

Terdapat perbedaan pandangan mengenai suatu perilaku, apa yang dianggap sopan oleh suatu bangsa dapat dianggap sebaliknya oleh bangsa lain. Sebagai contoh, menaikkan kaki di atas meja atau memberikan sesuatu dengan menggunakan tangan kiri dianggap hal yang biasa oleh orang Amerika Serikat, akan tetapi tidak demikian oleh sebagian besar orang Asia.

j. Perilaku etis

Perilaku yang dianggap etis bisa berbeda antara suatu bangsa dengan bangsa lain. Pemberian hadiah oleh pengusaha kepada pejabat pemerintah dianggap biasa dan bukan merupakan tindakan *illegal* di beberapa negara, akan tetapi oleh orang Amerika hal ini dianggap sebagai sesuatu yang *illegal* atau merupakan bentuk suap sehingga merupakan tindakan yang tidak etis.

k. Perbedaan budaya perusahaan

Budaya perusahaan di berbagai negara seringkali berbeda satu dengan lainnya. Budaya perusahaan merupakan cara suatu perusahaan

dalam melaksanakan sesuatu, sehingga membentuk bagaimana perasaan orang mengenai perusahaan dan pekerjaan yang dilakukannya, cara menafsirkan dan bereaksi satu sama lainnya, dan harapan menyangkut perubahan dalam bisnis. Perbedaan budaya perusahaan seringkali menyebabkan kegagalan di dalam melakukan aliansi strategis dengan perusahaan asing. Perbedaan budaya perusahaan ini terkait dengan komunikasi bisnis yang mencakup aspek protokol bisnis, manajemen antarbudaya, dan negosiasi antarbudaya.

#### **2.2.5 Komunikasi Bisnis**

Dalam menjalankan sebuah bisnis, keberhasilan perusahaan multinasional pada era globalisasi tidaklah terlepas dari seberapa efektifnya mereka dalam melakukan komunikasi, khususnya komunikasi bisnis. Menurut Purwanto (2011, h.5) komunikasi bisnis adalah komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis yang mencakup berbagai macam bentuk komunikasi, baik itu komunikasi verbal maupun komunikasi nonverbal untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam dunia bisnis komunikator yang baik harus dapat memiliki berbagai macam alat atau media komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada pihak lain secara efektif dan efisien, sehingga tujuan dari penyampaian pesan-pesan bisnis dapat tercapai.

Dari pengertian di atas, komunikasi verbal dan nonverbal penting untuk mencapai tujuan tertentu, khususnya tujuan bisnis. Penggunaan



komunikasi verbal dalam dunia bisnis dapat dicontohkan seperti wawancara kerja, presentasi kerja, memo, rapat pimpinan, dan lain-lain. Sedangkan komunikasi non verbal dapat dicontohkan seperti presentasi, ketika orang tersebut berdiri kaku pada saat melakukan presentasi dengan kedua tangan di samping, orang itu menunjukkan bahwa belum terbiasa melakukan presentasi dan menunjukkan bahwa orang tersebut gugup.

Katz (1994, h.4) komunikasi bisnis didefinisikan sebagai adanya pertukaran ide, pesan, dan konsep yang berkaitan dengan pencapaian serangkaian tujuan komersil. Komunikasi bisnis bisa diartikan sebagai komunikasi yang terjadi dalam dunia bisnis guna mencapai tujuan dari bisnis. Negosiasi dan pengambilan suatu keputusan adalah salah satu bentuk komunikasi bisnis dalam menyelesaikan masalah dalam bisnis.

Curtis (1992, h.6) komunikasi bisnis adalah komunikasi dalam organisasi bisnis yang ditunjukkan untuk menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan. Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu bisnis, maka ia semakin bergantung pada keahlian orang lain dalam membuat suatu keputusan dan memecahkan masalah untuk suatu keberhasilan.

Melalui beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi bisnis adalah suatu tindakan komunikasi yang memiliki tujuan utama yaitu bekerja sama dengan pihak

lain dan dijalankan secara dinamis dari pertukaran ide, gagasan, perusahaan, dan usaha bersama untuk mendapatkan keuntungan.

### **2.2.6 Komunikasi dalam konteks bisnis antarbudaya**

Keberhasilan suatu bisnis ditentukan oleh kesamaan pemahaman atau persepsi antara orang yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Kesamaan pemahaman ini dipengaruhi oleh kejelasan pesan, cara penyampaian pesan, perilaku komunikasi, dan situasi (tempat dan waktu) komunikasi. Porter dan Samovar (2010, h.360) menjelaskan perkembangan kemampuan komunikasi bisnis dalam pasar multinasional adalah usaha yang menantang. Konsep universal seperti manajemen, negosiasi, dan membuat keputusan sering kali dilihat dengan cara yang berbeda dalam budaya yang berbeda. Keterampilan dalam melaksanakan komunikasi bisnis multikultural diperlukan pemetaan dalam aktifitas bisnis seperti: (1) protokol bisnis; (2) manajemen antarbudaya; dan (3) negosiasi.

#### **1. Protokol Bisnis**

Samovar (2010, h.360-368) protokol bisnis melibatkan bentuk perayaan, etiket, dan kode perilaku yang benar. Beberapa variasi protokol bisnis perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan komunikasi bisnis multikultural ini. Variasi tersebut seperti hubungan awal, cara menyapa, penampilan pribadi, pemberian hadiah, dan topik percakapan yang tabu.

Hubungan awal yang efektif dalam suatu bisnis berbeda-beda dalam setiap budaya. Budaya bisnis Amerika terbiasa dengan apa yang dinamakan *cold call*, yaitu membuka hubungan bisnis dengan menelepon calon pelanggan yang tidak dikenal. *Cold call* langsung kepada topik pembicaraan yaitu bisnis tanpa basa basi terlebih dahulu. Budaya ini sesuai dengan tipikal dasar orang Amerika yang tidak suka bertele-tele dan mengutamakan efisiensi. Berbeda dengan Afrika yang hubungan awal dalam suatu bisnis memerlukan perantara. Perantara ini dapat membukakan pintu, memastikan kunjungan diterima dengan hangat, serta menilai prospek proposal yang akan diajukan.

Variasi kedua yang perlu diperhatikan dalam protokol bisnis adalah cara menyapa. Cara menyapa yang berbeda-beda juga harus diperhatikan seperti apakah budaya yang akan dihadapi terbiasa dengan membungkukkan badan, berpelukan, berciuman pipi, tatapan mata, anggukan, ataupun sapaan yang biasa dilakukan. Selain perhatian terhadap kebiasaan berbisnis, suatu pemahaman juga harus diperhatikan seperti dengan kompleksnya tindakan membungkuk. Orang Jepang sadar hal itu susah dimengerti orang asing, sehingga mereka tidak mengharapkan orang asing untuk membungkuk.

Variasi berikutnya adalah penampilan diri. Penampilan dalam berbisnis mempunyai caranya masing-masing dan mempunyai

batas toleransi yang bermacam-macam dalam setiap budaya. Dalam hal penampilan ini, Amerika mempunyai budaya yang lebih informal dalam berbisnis.

Variasi selanjutnya adalah mengenai pemberian hadiah. Urusan pemberian hadiah ini perlu mendapat perhatian dalam berbisnis lintas budaya. Pemberian hadiah yang tidak memperhatikan kebiasaan dan peraturan yang berlaku bisa menjadi masalah yang sangat serius dalam berbisnis. Budaya tertentu seperti Amerika Serikat mengharamkan segala bentuk hadiah dalam berbisnis, karena hal tersebut diartikan sebagai penyuapan. Budaya yang lain seperti Timur Tengah menganggapnya sebagai hal yang sangat penting dalam berbisnis. Selain pandangan tentang apa itu hadiah, perlu diperhatikan juga peraturan yang berlaku, waktu pemberian, bentuk hadiah, dan cara memberikan.

Variasi terakhir yang harus diperhatikan adalah topik-topik pembicaraan apa saja yang dianggap tabu. Pemilihan topik pembicaraan harus mengikuti peraturan budaya. Aturan ini menuntun dalam mempelajari topik apa yang dapat diterima dalam budaya relasi bisnis yang dihadapi. Topik basa-basi yang paling populer adalah masalah cuaca atau komentar seputar lingkungan fisik sekitar, seperti pengaturan ruangan rapat atau beberapa aspek dari suatu bangunan. Sebuah topik yang tabu membuat proses bisnis menjadi sangat terganggu. Pebisnis Chili, Argentina dan

Venezuela menganggap topik politik menjadi hal tabu dalam perbincangan bisnis. Pebisnis Amerika menganggap perbincangan tentang keluarga adalah suatu hal lumrah dalam bisnis, namun tidak begitu dengan orang Arab Saudi yang menganggap hal tersebut sebagai tabu.

## 2. Manajemen Antarbudaya

Manajemen semakin bersifat antarbudaya dikarenakan bangsa-bangsa semakin heterogen dan kurang terisolasi. Dengan gerakan yang terus mengarah ke pasar global, perdagangan lintas budaya yang semakin berkembang menyebabkan terbentuknya berbagai kesepakatan ekonomi dan bisnis bersama. Oleh karena itu, pola manajemen antarbudaya memiliki perbedaan yang perlu diperhatikan setiap pebisnis. Budaya juga memiliki pandangan yang berbeda mengenai teknik manajemen yang baik dan buruk. Schmidt, dalam Samovar (2010, h. 369) memberikan contoh dan menyatakan bahwa sekolah bisnis Amerika bangga dengan teori manajemen mereka dan merasa bahwa teori itu dapat diaplikasikan di seluruh dunia. Namun, gaya manajemen Amerika tidak dapat diterapkan di luar batas negara Amerika Serikat.

Menurut Early dan Ang, dalam Samovar (2010, h.369) pemahaman mengenai perbedaan budaya akan meningkatkan kemampuan untuk memenuhi tuntutan sebagai manajer

internasional. Dua perbedaan utama yang dinyatakan oleh Early dan Ang, dalam Samovar (2010, h.369) adalah (1) kepemimpinan manajerial, dan (2) bagaimana manajer menghadapi proses proses pengambilan keputusan dalam organisasi.

Manajer di setiap budaya mencerminkan nilai penting suatu budaya. Seperti yang dituliskan oleh Guirdham, dalam Samovar (2010, h.369) bahwa ada persetujuan dari apa yang diharapkan oleh pemimpin atau manajer, apa yang dapat dan tidak dapat mereka kerjakan, dan pengaruh yang mereka miliki, bervariasi dalam setiap budaya.

Menurut Mifta Thoha (2010, h.49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macam-macam gaya kepemimpinan antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004, h.75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010, h.49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang

didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004, h.75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain: (1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin; (2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru; (3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah; (4) Menentukan kebijakan sendiri dan walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja; (5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, di dalam dirinya penuh ketidakpercayaan; (6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah; (7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

#### b. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Sudarwan Danim (2004, h.75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuan-tujuan yang bermutu tercapai.

Mifta Thoha (2010, h.50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004, h.76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain: (1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu; (2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab; (3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama; (4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan; (5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

### c. Gaya Kepemimpinan Permisif

Sudarwan Danim (2004; h.76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004, h.77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain: (1) Tidak ada pegangan yang kuat dan



kepercayaan rendah pada diri sendiri; (2) Mengiyakan semua saran; (3) Lambat dalam membuat keputusan; (4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan; (5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain. Dikaitkan dengan gaya kepemimpinan di Amerika Serikat, Amerika mempunyai gaya kepemimpinan yang sangat demokratis, menghargai prestasi, inisiatif pribadi, tindakan serta akibat, dan berusaha mengurangi perbedaan status. Sementara gaya kepemimpinan di Jepang lebih kepada gaya kepemimpinan yang Otokratik di mana orang Jepang mengutamakan kebersamaan dan terdapat perbedaan yang jelas antara senior dan junior. Budaya Asia lainnya juga memiliki gaya manajemen yang menekankan keharmonisan kelompok yang pada saat yang sama juga menekankan bahwa setiap orang dalam perusahaan harus mengetahui tempatnya. Ketika berpaling ke Meksiko, kita dapat melihat pendekatan *managerial* yang lain yang menekankan hubungan status.

Gaya pengambilan keputusan juga menjadi hal yang sangat perlu diperhatikan. Untuk efektivitas komunikasi, seorang manajer internasional harus menyadari siapa yang membuat keputusan dan

bagaimana keputusan tersebut diambil. Bagaimana tipe pengambilan keputusan apakah itu model *top to down* ataukah *down to top* yang diterapkan dalam budaya organisasi.

### 3. Negosiasi Bisnis Antar Budaya

Negosiasi ini melibatkan perwakilan dari organisasi yang berbeda bekerja untuk mencapai keputusan yang saling menguntungkan. Di waktu yang sama, dalam negosiasi berusaha mengurangi perbedaan, kesalahpahaman dan konflik.

Budaya memiliki kepribadian yang sangat berbeda ketika terlibat dalam negosiasi antarbudaya. Ada perbedaan yang menyangkut sifat langsung dan tidak langsung dalam berbicara, pandangan terhadap usia, sifat formal ataukah informal, ritme kerja lambat ataukah cepat, cenderung asertif ataukah harmonis, dan model kolektif ataukah individual.

Hal-hal yang harus diperhatikan untuk mencapai negosiasi yang efektif adalah: (1) pemilihan negosiator, sebagian dari persiapan dalam negosiasi lintas budaya harus melibatkan analisis mengenai siapa yang akan duduk di seberang anda pada meja negosiasi; (2) etika bisnis dan negosiasi, budaya membentuk etika seseorang, baik dalam tingkat pribadi maupun sosial. Misalnya di Amerika serikat mereka memiliki peraturan yang melarang praktik suap atau memberikan hadiah dalam negosiasi bisnis; (3)

formalitas dan status, pandangan budaya terhadap formalitas, gelar dan status dapat memengaruhi cara berpakaian, tindakan, dan gaya komunikasi seseorang.

Adler, dalam Samovar (2010, h.378) menjelaskan bahwa bangsa Amerika bangga akan egalitarian, pendekatan informal dalam hidup, di mana gelar dianggap tidak penting dan perayaan dianggap membuang-buang waktu. Orang Amerika berusaha untuk mengurangi perbedaan status selama melakukan negosiasi. Misalnya, mereka menggunakan nama pertama untuk mendukung kesetaraan dan ketidakformalan; (4) kecepatan dan kesabaran dalam bernegosiasi, Ferraro, dalam Samovar (2010, h.378) mengatakan bahwa pebisnis Amerika telah dikritik karena cepatnya mereka dalam berbisnis. Namun beberapa berpikir untuk tidak membuang-buang waktu. Beda halnya dengan Amerika Latin, negosiasi bisnis dilakukan dengan lebih lambat; (5) ekspresi emosi, pernyataan emosi oleh negosiator bisnis dapat memengaruhi hasil dari suatu transaksi bisnis; (6) bahasa langsung dan tidak langsung. Samovar (2010, h. 380) memberikan contoh seperti perwakilan budaya kolektif seperti Cina, Jepang, Korea, dan Indonesia menghargai nilai untuk mempertahankan hubungan yang positif dengan rekan negosiasinya. Untuk memenuhi hal tersebut, mereka bergantung pada gaya komunikasi tidak langsung. Berbeda halnya dengan perwakilan bisnis dari

Amerika yang terbiasa untuk jawaban ya atau tidak; (7) pemahaman tentang bukti dan kebenaran menurut Samovar (2010, h.380) menyatakan interpretasi budaya terhadap suatu bukti dan kebenaran dapat berbeda. Untuk menjadi negosiator yang sukses penting untuk mengetahui perbedaan ini sebelum anda melalui proses penawaran. Misalnya, banyak orang Amerika yang cenderung bergantung pada observasi objektif untuk menyatakan fakta. Kenenaran merupakan sesuatu yang dapat diuji.

### **2.2.7 Pengaruh budaya dalam komunikasi bisniss**

Tantangan utama dalam melakukan bisnis internasional adalah untuk menyesuaikan secara efektif pada perbedaan budaya, seperti pemahaman dari keragaman budaya, persepsi, kepercayaan, nilai, dan sikap. Budaya sangat berpengaruh terhadap kelancaran dalam dunia bisnis, baik dalam perkembangan bisnis skala nasional maupun skala internasional. Martin dan Nakayama (2003, h.86) menjelaskan bahwa budaya dapat mempengaruhi proses di mana seseorang mempersepsi suatu realitas. Semua komunitas dalam semua tempat selalu memmanifestasikan atau mewujudkan apa yang menjadi pandangan mereka terhadap realitas melalui budaya. Sebaliknya pula komunikasi membantu kita dalam mengkreasikan realitas budaya dari suatu komunitas.

Selanjutnya menurut Mulyana dan Rakhmat (2010, h.24) dijabarkan mengenai peranan budaya dalam memengaruhi komunikasi dalam berbisnis. Budaya memiliki banyak unsur di dalamnya termasuk nilai, perilaku, sikap dan ukuran dari budaya itu sendiri. Budaya merupakan pola hidup yang kompleks dan menyeluruh. Setiap orang memiliki dan membawa budaya mereka yang berbeda dengan orang lain dan dengan adanya budaya yang berbeda, maka hambatan akan muncul saat komunikasi dijalankan. Komunikasi berkaitan dengan dengan stimulus, organisme dan respon. Budaya yang berbeda dapat menjadi penghalang saat stimulus diarahkan kepada komunikan dan akan memperlambat respon yang dihasilkan.

Porter dan Samovar (2003, h.28-32) Beberapa unsur sosial budaya sebagai bagian dari komunikasi antar budaya, yang dapat berpengaruh secara langsung terhadap makna -makna yang dibangun dalam persepsi kita sehingga mempengaruhi perilaku komunikasi kita. Berikut aspek atau unsur dari budaya yang dapat mempengaruhi perilaku komunikasi seseorang :

a. *Belief* (Sistem Kepercayaan)

Kepercayaan dalam pandangan Mulyana (2004, h.43) adalah suatu persepsi pribadi. Kepercayaan merujuk pada pandangan di mana sesuatu memiliki ciri-ciri atau kualitas tertentu, tidak peduli apakah sesuatu itu dapat dibuktikan secara empiris (logis) atau tidak.

b. *Values* (Nilai)

Pandangan nilai menurut Mulyana (2004, h.43) merupakan kepercayaan yang relative bertahan lama akan suatu benda, peristiwa, dan fenomena berdasarkan kriteria tertentu

c. *Attitude* (Sikap)

Kepercayaan nilai ini berkontribusi pada pengembangan sikap. Sikap dalam pandangan Porter dan Samovar (1993, h.29) dipahami sebagai suatu kecenderungan yang diperoleh dengan cara belajar untuk merespons suatu objek atau realitas secara konsisten. Sikap tersebut dipelajari dalam suatu konteks budaya.

### **2.2.8 Kompetensi Komunikasi Antarbudaya**

Interaksi dan komunikasi antar orang-orang yang berbeda latar belakang budaya terjadi setiap detik pada era ini. Mobilisasi orang semakin mudah dan sering, tidak hanya untuk berlibur tapi juga untuk bekerja di negara lain dan berbisnis dengan mitra asing. Seringkali kegagalan transaksi bisnis hanya karena kegagalan dalam berkomunikasi antarbudaya. Penelitian ini menyoroti pentingnya kesadaran antarbudaya dan perlunya pelatihan kompetensi komunikasi antarbudaya bagi semua pimpinan dan perusahaan lokal dan multinasional. Oleh karena kerjasama dan sinergi antarbudaya tidak dapat dihindari dan menjadi aspek penting pada era global ini. Perusahaan yang memiliki kompetensi antarbudaya akan mampu sukses dan mempertahankan kesuksesan dalam bisnis global.

Kompetensi antarbudaya menurut Liliweri (2009, h.262) adalah kompetensi yang dimiliki oleh seseorang (baik secara pribadi, kelompok, organisasi, atau etnik dan ras) untuk meningkatkan kapasitas, keterampilan, pengetahuan yang berkaitan dengan kebutuhan utama dari orang-orang lain yang berbeda kebudayaannya.

Spitzberg, dalam Samovar dan Porter (2009, h.375) memaknai kompetensi antarbudaya sebagai perilaku yang tepat dan efektif dalam berbagai konteks komunikasi antarbudaya. Kompetensi ini mengacu pada kemampuan atau seperangkat perilaku yang terlatih. Konteks menurut Spitzberg meliputi tingkat-tingkat tertentu termasuk budaya, hubungan, tempat dan tujuan.

Menurut Lustig dan Koester (2010, h.64-65), perilaku yang tepat mempunyai arti bahwa perilaku-perilaku mereka yang dianggap tepat dan cocok diberi harapan yang dihasilkan oleh budaya tertentu, kendala situasi yang spesifik dan sifat hubungan antar individu.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan kompetensi antarbudaya adalah kompetensi yang dimiliki oleh manusia baik secara pribadi, berkelompok, organisasi atau dalam etnik dan ras tertentu, dalam meningkatkan keterampilan, pengetahuan yang menyangkut kebutuhan utama dari orang-orang berbeda budaya. Jadi kompetensi komunikasi antarbudaya adalah seperangkat pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh seseorang dalam berkomunikasi, khususnya komunikasi antar manusia yang berbeda budaya.

### 2.2.9 Model Kompetensi Antarbudaya

Guna menjelaskan fenomena kompetensi antarbudaya dalam komunikasi bisnis, peneliti menggunakan model kompetensi antarbudaya yang ditawarkan oleh Chen Ming.

Chen (2014, h.29) menawarkan sebuah model kompetensi komunikasi antarbudaya. Model ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan interaksi dalam memahami, menghargai, mentoleransi dan mengintegrasikan perbedaan budaya, sehingga mereka siap menjadi anggota masyarakat dunia. Model ini menyajikan sebuah proses transformasional dari saling ketergantungan simetris yang dapat dijelaskan melalui tiga perspektif yaitu:

- (a) *Affective*, atau sensitivitas antarbudaya
- (b) *Cognitive*, atau kesadaran antarbudaya
- (c) *Behavioral*, atau kecakapan antar budaya

Ketiga perspektif ini sama-sama penting, tidak dapat dipisahkan dan membentuk gambaran yang holistik dari kompetensi komunikasi antarbudaya.

*The Affective Process: Intercultural Sensitivity*. Perspektif ini berfokus pada emosi personal atau perubahan perasaan yang disebabkan oleh situasi, orang dan lingkungan tertentu (Chen dan Starosta, 1996). Empat atribut personal yang membangun perspektif ini adalah:



- (1) *Self-concept* (konsep diri), cara seseorang memandang dirinya
- (2) *Open-mindedness* (berpikiran terbuka)
- (3) *Non-judgmental attitudes*, tidak berprasangka buruk
- (4) *Social relaxation*, kemampuan untuk mengungkapkan hanya sedikit kecemasan emosi dalam komunikasi antarbudaya

Selanjutnya adalah aspek *The Cognitive Process: Intercultural Awareness*. Perspektif ini menekankan pada perubahan pemikiran seseorang tentang suatu lingkungan melalui pemahaman perbedaan-perbedaan karakteristik dari budaya dirinya dan orang lain seperti:

- (1) *Selfawareness* atau *self-monitoring*, kesadaran diri;
- (2) *Cultural awareness*, kesadaran budaya.

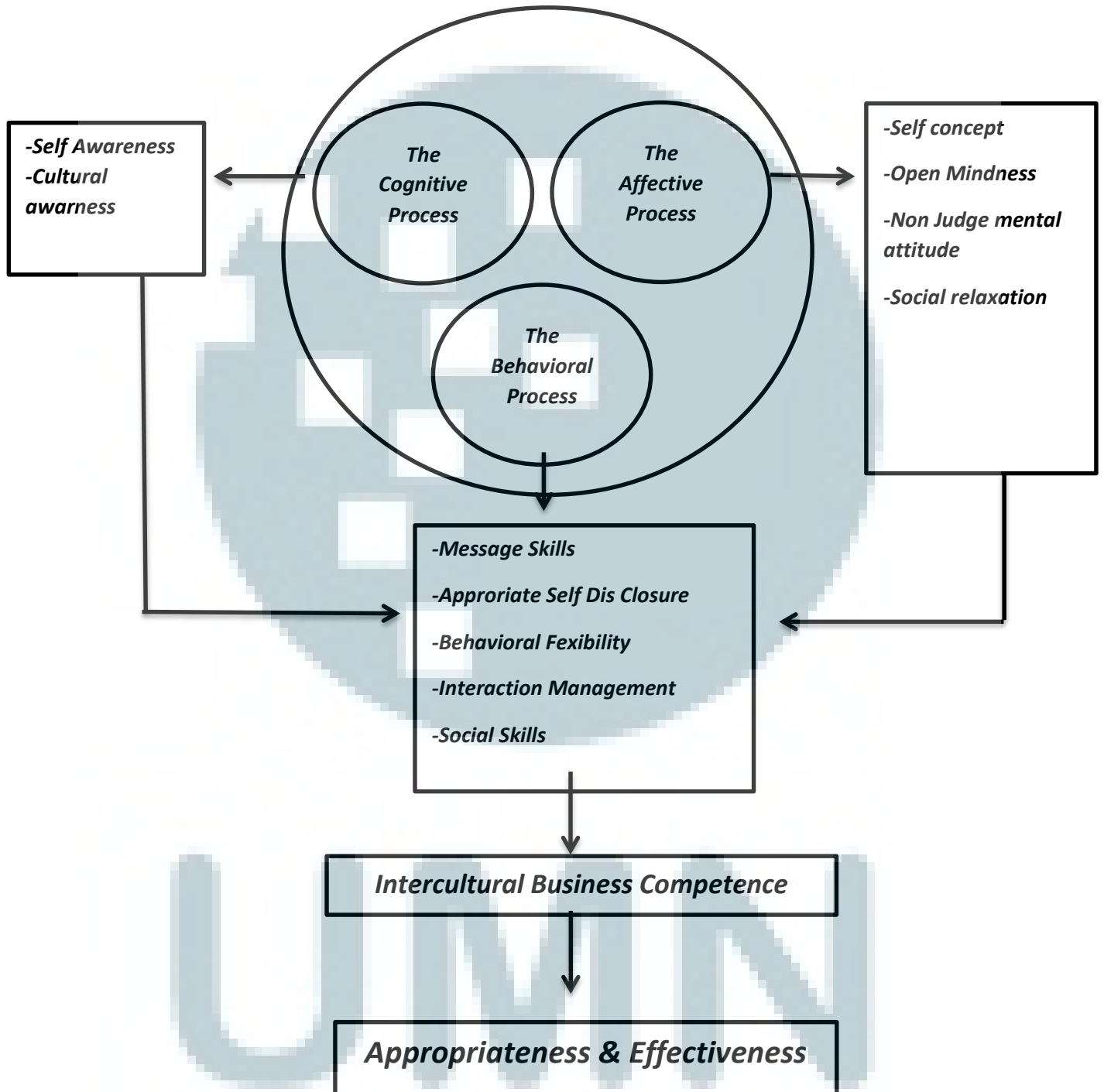
Dalam menelaah perspektif ini akan digunakan konsep Edward T. Hall, dalam Samovar (2010, h.256), yaitu konsep budaya *high-context* dan *low-context* serta *monochronic time (M-time)* dan *polychronic time (P-time)*. Pada *high-context cultures* sebagian besar informasi dalam konteks fisik atau diinternalisasikan di dalam orang-orang yang berinteraksi. Jepang, Korea dan negara-negara Asia lainnya merupakan *high-context cultures*. Sedangkan Amerika Serikat, Jerman, Swiss, Perancis, dan negara Eropa Barat lainnya adalah *low-context cultures*. *Monochronic time* artinya memberikan perhatian pada sesuatu dan melakukan hanya satu hal

pada satu waktu. *Polychronic time* artinya terlibat dengan berbagai hal dalam satu waktu.

Aspek yang terakhir adalah *The Behavioral Process: Intercultural Adroitness (communication skills)*. Perspektif ini menekankan pada bagaimana untuk bertindak secara efektif di dalam interaksi antar budaya. Kecakapan antar budaya (*intercultural adroitness*) bertalian erat dengan ketrampilan berkomunikasi. Hal ini meliputi perilaku verbal dan non-verbal yang memberikan interaksi yang efektif. Atribut-atribut yang membangun perspektif ini adalah:

- (1) *Message skills*, kemampuan untuk menggunakan bahasa orang lain
- (2) *Appropriate self-disclosure*, pengungkapan diri yang layak
- (3) *Behavioral flexibility*, kemampuan untuk memilih perilaku yang layak dalam konteks dan situasi yang berbeda
- (4) *Interaction management*, kemampuan untuk berbicara dalam percakapan dan untuk memulai dan menghentikan pembicaraan secara layak
- (5) *Social skills*, empati

## 2.2.9 Bagan Model Kompetensi Antar budaya



Sumber: <http://lib.ui.ac.id/opac/ui/detail.jsp?id=71520&lokasi=lokal>

### 2.3 Kerangka Pemikiran

