

Refleksi

Kemampuan Deksteritas Global



Jennie S. Bev
Penulis, pengajar, dan pengusaha yang bermukim di Santa Clara, Amerika Serikat

Global dexterity atau deksteritas global (DG) artinya adalah kemampuan mental dalam beradaptasi di dalam kultur apapun pada suasana global.

Dalam kamus sosiologi, mungkin inilah yang disebut sebagai kapital kultural. Sedangkan dalam "kamus" bahasa awam, ini sering disebut sebagai "daya adaptasi". Secara spesifik, deksteritas global terkait dengan keterampilan alias kemampuan mental dalam menangkap isyarat-isyarat komunikasi, baik dalam bahasa tubuh, bahasa lisan, maupun komunikasi tanpa kata-kata dan tanpa gerak-gerak tubuh.

Mungkin Anda yang dilahirkan dan dibesarkan di Indonesia merasa bahwa tanah air ini beraneka ragam. Ini benar adanya, namun kebhinekaan tersebut hanya terbatas atas suku-suku bangsa dalam rumpun yang sama, yaitu rumpun Melayu. Di negara-negara yang berbasis imigrasi, seperti Amerika Serikat (AS), Kanada, dan Australia serta berbagai negara persemakmuran (*Commonwealth*) Inggris, multikultur sangat kasat mata.

Di California, Amerika Serikat, misalnya, dalam satu hari saja biasanya saya berjumpa dan berinteraksi dengan orang-orang yang berasal dari berbagai negara, seperti Korea, Jepang, Iran (Farsi), Inggris Raya, Jerman, China daratan, China Taiwan, Skotlandia, India, Bangladesh, Irlandia, Thailand, Laos, Meksiko, hingga Argentina. Kami semua tentu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, namun warna kulit, kebiasaan, kultur, dan agama mereka jelas beraneka ragam. Jadi, saya merasakan betapa multikulturalnya serta heterogenya dunia ini.

Tapi, setiap kali saya berkunjung ke Indonesia, wah, sangat homogen pemandangannya. Kecuali, tentu saja para remaja putri dan perempuan dewasa yang mengecat rambut mereka menjadi berwarna burgundy, coklat tua, coklat muda, dan pirang. Kultur setiap orang yang saya jumpai juga hampir sama, karena memang kultur Indonesia secara keseluruhan agak mirip dan telah lama saling menyesuaikan diri.

Karena itulah, sebaiknya kita di Indonesia tidak merasa sangat "heterogen" karena di luar sana jauh lebih heterogen. Kalau di dalam kandang saja sudah merasa heterogen padahal jauh lebih homogen, bagaimana deksteritas Anda?

Cukup banyak buku yang mengulas mengenai perbedaan kultur bisnis di Amerika Serikat, China, dan negara-negara lain. Namun, jarang ada buku yang membahas mengenai ke-

mampuan alias deksteritas yang dibutuhkan dalam bertahan, berkarier, dan berprestasi dalam kultur-kultur yang berbeda-beda.

Tidak jarang pula banyak eksekutif yang tahu betul perbedaan berbagai kultur di dunia. Namun, mereka gagal dalam



slvgoff

Banyak eksekutif mengetahui perbedaan kultur di dunia tapi gagal dalam proses implementasinya.

proses implementasi alias menerjemahkan apa yang diketahuinya secara intelek ke dalam praktik nyata. Para mahasiswa asal Asia di kelas-kelas universitas AS yang sangat menghargai peran serta aktif, ternyata banyak yang melempem.

Gaya kepemimpinan

Dibandingkan dengan kultur Indonesia, misalnya, Amerika Serikat sangat asertif, sangat

independen, dan tidak segan mempromosikan diri sendiri yang seringkali ditafsirkan sebagai arogan. Bill Gates yang tidak membungkukkan tubuhnya ketika berkunjung ke Korea Selatan, misalnya dicap arogan. Padahal, sejatinya ia sama sekali tidak mempunyai intensi untuk berlaku seperti itu. Ini baru masalah bahasa tubuh, belum lagi masalah gaya komunikasi.

Peneliti Harvard Business School, Andrew Molinsky, dalam "Global Dexterity: How to Adapt Your Behavior Across Cultures without Losing Yourself in the Process" menyoroiti masalah ini secara berbeda dari buku-buku lainnya. Molinsky berbicara mengenai proses di dalam *black box* individu yang mengalami perubahan kultural.

Salah satu perbedaan gaya kepemimpinan di Amerika Serikat dengan di negara-negara Asia, misalnya Indonesia dan India, adalah kadar ekualitas. Sebagai contoh, seorang manajer asal AS yang ditempatkan di kantor cabang India yang menerapkan gaya egaliter, seringkali malah terkena citra "tidak mampu memimpin."

Gaya kepemimpinan si manajer Amerika yang memberikan kebebasan bagi subordinat untuk bergerak semampu mereka malah diterjemahkan sebagai "ketidakmampuan memberikan masukan" alias "bukan pemimpin yang berkualitas".

Hal yang sama juga saya perhatikan di kultur Indonesia yang sangat senang "memberi" dan "diberi" wejangan. Bahkan, di antara yang berposisi setara pun, mereka yang "aktif memberikan wejangan" dipandang lebih mampu.

Bagi mereka yang mempunyai gaya memimpin *hands off* alias tidak *micromanaging*, mungkin akan mengalami kesulitan di dalam kultur yang sangat menghargai *micromanaging* dan wejangan-wejangan. Bahkan, para konsultan manajemen pun seringkali perlu bergaya "ala Mario Teguh" dengan berbagai nasehat agar lebih diterima. Padahal, fungsi konsultan dan motivator tersebut sangat berbeda.

Namun, itulah Indonesia, yang notabene masih "paternalis" bahkan sangat "patriarki".

Jadi, kesadaran deksteritas global tak hanya mencakup kepada kemampuan lebih dalam beradaptasi secara komunikatif. Namun, perlu juga menyesuaikan dengan gaya manajemen dan kepemimpinan agar mencapai produktivitas optimal dalam kultur yang berbeda.

"Up" bisa jadi "bottom", *hands-off* dapat menjadi *micromanaging*, dan egaliter bisa menjadi malah berstruktur atasan-bawahan yang sangat tertolak. □

ngan begini, permasalahan langsung diketahui.

Kami juga mengembangkan kegiatan *Idea Suggestion*, sehingga ide karyawan itu dihargai oleh perusahaan. Karyawan bisa memberikan ide bidang lingkungan, pengurangan biaya dan sebagainya. Ide ini akan dikaji dan diterapkan oleh manajemen, sedangkan karyawan akan mendapatkan insentif. Salah satu yang diterapkan adalah penggunaan sistem navigasi untuk lalu lintas barang. Dengan begitu, kami tidak perlu investasi mesin yang mahal, karena cukup menggunakan gaya gravitasi saja.

Contoh lain adalah *cost reduction*, seperti pengurangan panjang pegangan gun untuk mengelas, dari lima meter menjadi tiga meter saja. Itu ide dari karyawan. Kami juga menggelar kompetisi di perusahaan untuk *Idea Suggestion*.

Di TMMIN, kami mempunyai visi, misi, tujuan, yang mengacu pada filosofi Toyota Way. Ada lima nilai utama. Yakni *challenge*, karena setiap perusahaan harus punya tantangan mau ke mana lima atau sepuluh tahun lagi. Hal ini harus kami rumuskan, lengkap dengan problematika yang terjadi.

Nilai berikutnya adalah *Kaizen*, atau perbaikan yang terus menerus, demi pengembangan perusahaan. Lalu *Genchi Genbutsu* yaitu harus *go and see* ketika terjadi masalah, seperti *blusukan*. Waktu ada masalah, kita harus datang ke lokasi atau *real place*, selanjutnya mencari tahu yakni *real fact*, dan *real thing*, melakukan sesuatu. Itu harus dilakukan oleh semua level, dari supervisor sampai presiden direktur. Jadi tidak ada direktur yang duduk di meja menanti laporan.

Keempat adalah *respect to people* dengan membuat sistem kerja yang aman, ergonomis, nyaman. Terakhir adalah *team work* dengan antardivisi, antarbagian, termasuk ke dealer dan *supplier*. Lima nilai ini diterje-

mahkan ke dalam *Hoshin Kanri* atau kebijakan perusahaan dan dijabarkan sampai *function action plan* bagi 7.000 karyawan TMMIN.

Untuk aspek *respect* perlu perhatian khusus, karena ketidaksiapan sumberdaya kita sehingga *problem solving* kadang tidak cocok. Maka, harus ada kesadaran dan melatih karyawan, sehingga reaksi dan gerakannya lebih cepat dan proaktif. Ketika sumber daya manusia tidak siap, mungkin kecepatan bisnis dengan kecepatan produksi tidak sinkron.

Hal ini tidak hanya kami terapkan di dalam perusahaan, namun juga bagi *supplier* karena kami didukung banyak *supplier*. Untuk komponen *tier 1* saja ada sekitar 100 *supplier*, selanjutnya *tier 2* dan *tier 3* itu lebih banyak lagi. Maklum saja, untuk memproduksi satu unit mobil bisa melibatkan lebih dari 2.000 komponen.

Dengan *supplier*, kami itu seperti *partnership* jangka panjang. Pertama kali mereka mengawali dari proses gambar yang diwujudkan, lantas ada uji coba sampai mencapai standar kualitas yang kami harapkan. Hal ini tidak hanya pada produknya namun juga pada proses dan manajemennya.

Semua hal ini dilakukan sebelum produksi. Misalnya untuk *supplier* komponen Etios Valco, proses ini bisa kami lakukan sembilan bulan sebelumnya.

Produk yang bagus bisa didapatkan jika sumber dayanya juga bagus. Jadi ada tiga prinsip di sini, yakni *built in quality*, kedua membangun kualitas dengan inspeksi dan ketiga audit untuk statik dan dinamik. Contohnya audit dinamik untuk *power window*, bisa kami tes ribuan kali sampai berjam-jam. Hal inilah yang kami jalankan kepada para *supplier*. Hingga ini, kerjasama ini sekarang berjalan dengan baik dan lancar. Jika ada masalah, kami bisa langsung memberi *feedback* kepada *supplier*. □

Ketagihan Berorganisasi

Selain mengulurkan kartu nama TMMIN, Made Dana Tangkas juga memberikan kartu nama lain. "Saya juga Ketua Umum Asosiasi Perusahaan Jalur Prioritas (APJP)," tutur pria kelahiran Tabanan, 48 tahun yang lalu ini.

Organisasi APJP hanyalah satu dari sederet aktivitas Made. Ayah empat anak ini juga menjabat di Kadin, Gaikindo, AJJIF, dan beberapa organisasi lain. "Sejak dulu saya memang senang berkumpul, sejak masih SD di Pramuka," kata Made, yang juga aktivis semasa mahasiswa di ITB. "Saya pernah jadi ketua unit kesenian Bali di kampus," sambung Made sembari tersenyum lebar.

Ketagihan Made untuk berorganisasi rupanya terbawa sampai kini. Alhasil, di sela-sela kesibukan kantor dan mondar-mandir ke pabrik TMMIN di Karawang, Made masih menyempatkan diri untuk aktif di organisasi. "Karena saya terobsesi ingin membangun per-

adaban Indonesia yang maju, dari aspek bisnis, sosial, budaya," ujar Made, serius.

Lebih lagi, Made juga percaya bahwa potensi bangsa Indonesia sangat besar. "Bukan hanya karena penduduk kita banyak sehingga pasarnya besar, tapi antusiasme orang Indonesia ini luarbiasa," kata Made yang rutin golf dan jogging ini. Made, terutama menyadari hal itu, setelah sempat menjabat sebagai *director of production engineering* Toyota Motor Asia Pasifik yang berbasis di Bangkok dan membawahi orang dari berbagai negara.

Nah, setumpuk aktivitas di kantor dan organisasi tentu tidak menjadi halangan bagi Made menyediakan waktu untuk keluarga. "Pada akhir pekan saya biasa mengajak golf anak-anak," kata dia. Dengan begitu, Made tetap bisa menjalankan hobi sekaligus menghabiskan waktu bersama keluarganya. "Jadi, anak-anak saya juga ketularan hobi golf," sambung Made tertawa. □