

## TANTANGAN DAN UPAYA PENINGKATAN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Kajian Literatur Review)

Rina Fatimah<sup>1</sup>, Didin Hikmah Perkasa<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Universitas Paramadina

<sup>1</sup>rina.fatimah@students.paramadina.ac.id

<sup>2</sup>didin.perkasa@paramadina.ac.id

### Abstrak

Adanya mobilitas tenaga kerja di kawasan ASEAN membuka peluang semakin banyaknya tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia terutama di perusahaan multinasional. Komunikasi lintas budaya merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan individu untuk berkomunikasi dan bekerjasama dalam konteks budaya yang beragam. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tantangan dan upaya peningkatan komunikasi lintas budaya di beberapa perusahaan multinasional di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka atau kepustakaan untuk mengumpulkan data secara sistematis dan menyeluruh dengan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk buku, jurnal ilmiah, tesis, dan dokumen resmi, serta sumber data online yang terkait dengan topik penelitian. Pengumpulan artikel dilakukan dengan menggunakan kata kunci "Komunikasi Lintas Budaya", "Komunikasi Antar Budaya", "Ekspatriat", dan "Cross-Cultural Communication". Ada 14 artikel yang telah dikumpulkan yang berfokus pada komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional. Hasil kajian literatur review menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi KMN dalam penerapan komunikasi lintas budaya diantaranya perbedaan budaya, etnosentrisme, persepsi dan etika. Upaya untuk meningkatkan komunikasi lintas budaya di lingkungan perusahaan multinasional melalui pendidikan dan pelatihan yang berfokus pada peningkatan kompetensi komunikasi lintas budaya, pelatihan interkultural, pengelolaan konflik, dan membangun kesadaran budaya.

**Kata kunci:** komunikasi lintas budaya, perusahaan multinasional, ekspatriat

### Abstract

*The existence of labor mobility in the ASEAN region opens up opportunities for more foreign workers to work in Indonesia, especially in multinational companies. Cross-cultural communication is one of the factors that can determine an individual's success in communicating and collaborating in diverse cultural contexts. This research aims to describe the challenges and efforts to improve cross-cultural communication in several multinational companies in Indonesia. This research uses library or literature study methods to collect data systematically and comprehensively by analyzing various relevant literature sources, including books, scientific journals, theses, and official documents, as well as online data sources related to the research topic. Articles were collected using the keywords "cross-cultural communication," "intercultural communication," "expats," and "cross-cultural communication." There are 14 articles that have been collected that focus on cross-cultural communication in multinational companies. The results of the literature review show that the challenges faced by KMN in implementing cross-cultural communication include cultural differences, ethnocentrism, perception, and ethics. Efforts to improve cross-cultural communication in the environment of multinational companies through education and training focus on improving cross-cultural communication competencies, intercultural training, conflict management, and building cultural awareness.*

**Keywords:** communication cross-cultural, multinational company, expats

## PENDAHULUAN

Berdasarkan data World Economic Forum. ASEAN yang terdiri dari 10 negara yaitu Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, Brunei Darussalam, Vietnam, Laos, Myanmar, dan Kamboja, saat ini adalah kekuatan ekonomi terbesar keenam di dunia dan diperkirakan akan menjadi kekuatan ekonomi kelima terbesar di dunia pada 2020. Pencapaian ASEAN sebagai kekuatan ekonomi dunia karena stabilitas ekonomi di kawasan ASEAN. Masyarakat Ekonomi ASEAN dianggap sebagai tonggak awal dalam membentuk kerangka kerja yang mempromosikan stabilitas ekonomi di ASEAN.

Pembentukan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada Konferensi Tingkat Tinggi (KTT) pada Desember 1997 di Kuala Lumpur merupakan strategi untuk meningkatkan stabilitas ekonomi di kawasan ASEAN dan mengatasi masalah-masalah di bidang ekonomi. Pada 2015, negara anggota ASEAN telah menyetujui Cetak Biru Masyarakat Ekonomi ASEAN 2025. Cetak Biru MEA 2025 akan terbangun diatas Cetak Biru MEA 2015 yang terdiri dari lima karakteristik yang saling menguatkan dan saling terkait, diantaranya (a) ekonomi yang terpadu dan terintegrasi penuh; (b) ASEAN yang berdaya saing, inovatif, dan dinamis; (c) peningkatan konektivitas dan kerjasama sektoral; (d) ASEAN yang tangguh, inklusif, serta berorientasi dan berpusat pada masyarakat; dan (e) ASEAN yang global.

Kehadiran MEA memberikan dampak positif bagi Indonesia. Laman *kompas.com* menuliskan bahwa dampak positif MEA diantaranya meningkatkan investasi, membuka lapangan pekerjaan, dan meningkatnya kegiatan ekspor. MEA membuka peluang besar untuk meningkatkan investasi khususnya perusahaan dari negara lain. Menurut Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) sepanjang 2023 Indonesia telah menerima realisasi investasi Penanaman Modal Asing (PMA) sekitar 50,27 miliar dollar US. Sektor industri Logam Dasar, Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya berada di urutan teratas pada realisasi investasi 2023. MEA memberikan peluang bagi pekerja Indonesia untuk mencari pekerjaan di negara-negara tetangga, tetapi juga meningkatkan persaingan di pasar kerja domestik.

Adanya mobilitas tenaga kerja di kawasan ASEAN membuka peluang semakin banyaknya tenaga kerja asing yang bekerja di Indonesia terutama di perusahaan multinasional. Menurut Heryanto (2003) perusahaan multinasional (KMN) didefinisikan sebagai perusahaan dengan kebutuhan untuk melakukan pengembangan pada skala pasar internasional yang mana tersebar di seluruh negara (Iqbal et al., 2023). Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker) mencatat jumlah Tenaga Kerja Asing (TKA) pada semester I/2023 sebanyak 73.011 orang. Terbukanya kesempatan tenaga kerja Indonesia bekerja di berbagai KMN memungkinkan adanya komunikasi dengan para tenaga asing yang ditempatkan di Indonesia. Interaksi yang terjadi melampaui batas perbedaan bahasa dan budaya sehingga membutuhkan pemahaman yang cukup terhadap budaya dan penguasaan bahasa yang digunakan di negara tersebut dan menjalin komunikasi yang efektif (Rahayuningsih, 2014; Dwihadih, 2023). Komunikasi yang seperti ini dikenal dengan komunikasi lintas budaya.

Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional (MSDM Internasional) atau dikenal dengan International HR Management (IHRM) salah satu aspek krusial dalam mengelola bisnis internasional pada KMN. IHRM melibatkan pengelolaan tenaga kerja yang beragam dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai. Tantangan yang dihadapi IHRM berkaitan dengan kemampuan individu atau organisasi dalam berinteraksi dan beradaptasi dengan keberagaman budaya yang ada (Efendi & Perkasa, 2024). Perbedaan latar belakang budaya termasuk didalamnya perbedaan norma yang dianut, bahasa, gaya bicara, adat istiadat, dan kebiasaan berpotensi menimbulkan masalah atau kesalahpahaman. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perbedaan latar belakang budaya merupakan faktor yang dapat menimbulkan kesalahpahaman karena adanya perbedaan bahasa dan kesalahpahaman non verbal, prasangka dan stereotip menimbulkan konflik antar budaya (Arifin, 2019 dalam Febiyana & Turistiati, 2019).

Komunikasi lintas budaya merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan individu untuk berkomunikasi dan bekerjasama dalam konteks budaya yang beragam.

Komunikasi lintas budaya di lingkungan perusahaan merupakan suatu aktivitas yang kompleks. Menurut Raba (2023) ada beberapa rintangan dalam komunikasi lintas budaya diantaranya pertama, pengembangan komunikasi lintas budaya berkenaan penguasaan bahasa dan keterampilan berkomunikasi. Kedua, para karyawan boleh mengekspresikan elemen komunikasi lintas budaya yang memiliki standar nilai yang berbeda. Menurut Judith N. Martin (2011) dalam Raba (2023) ada empat rintangan lain diantaranya etnosentrisme, generalisasi dan stereotip, prasangka, dan diskriminasi. Etnosentrisme adalah keyakinan bahwa budaya dari suatu kelompok sosial (biasanya berkaitan dengan nasionalitas) lebih superior dibandingkan dengan budaya dari kelompok sosial lainnya.

Pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi memberikan peluang besar bagi perusahaan multinasional untuk memasuki wilayah suatu negara sehingga komunikasi lintas budaya menjadi sangat penting. Komunikasi yang baik akan menjadikan karyawan tidak mis komunikasi dalam aktivitas kerjanya. Komunikasi akan membuat karyawan semakin menjaga kekompakan dan semakin solid dalam menjalani tugas yang diberikan perusahaan (Laksono & Wilasittha, 2021). Berdasarkan pemaparan diatas maka artikel ini memaparkan tentang tantangan dan upaya peningkatan komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Melalui analisa literatur review, penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan tantangan dan upaya peningkatan komunikasi lintas budaya di beberapa perusahaan multinasional di Indonesia.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Perusahaan Multinasional

Korporat Multinasional (KMN) pertama kali muncul sekitar tahun 1950-an dan mengalami perkembangan pesat. Globalisasi menjadi sebuah tantangan bagi semua perusahaan yang ingin masuk ke pasar global. Menurut Hill dalam Asir, (2022) terdapat dua faktor makro yang mendorong adanya globalisasi yakni (1) menurunnya hambatan perdagangan dan investasi, dan (2) perubahan teknologi. Tiga perubahan teknologi yang cukup signifikan diantaranya teknologi mikroprosesor dan telekomunikasi, teknologi internet dan *world wide web*, dan teknologi transportasi. Ada empat motif dasar yang telah memaksa perusahaan menjadi lebih global yakni meningkatkan kompetensi inti, memperoleh sumber daya dan persediaan, mencari pasar bari, dan untuk lebih mampu bersaing dengan kompetitor. Pada motif kedua, memperoleh sumber daya dan persediaan, salah satunya terkait tenaga kerja. Dengan memperluas bisnis secara internasional maka terbuka peluang bagi perusahaan untuk memperoleh sumber daya yang efektif dan efisien (Asir, 2022).

KMN adalah perusahaan yang mempunyai investasi langsung dalam dua negara atau lebih (Bertens, 2013). Menurut Griffin & Pustay (2020) dalam Setyawasih *et.al.*, (2022) KMN yaitu perusahaan yang terlibat dalam investasi langsung di luar negeri dan memiliki atau mengendalikan kegiatan yang memberi nilai tambag (*value added*) di lebih dari satu nergara. Definisi lain mengungkapkan KMN adalah perusahaan yang terdiri dari beberap perusahaan yang memberikan peluang dalam menanam modal asing serta memuat kegiatan dengan nilai entitas yang bertambah terus dalam sebuah negara (Iqbal et al., 2023). Pengelolaan perusahaan KMN berbeda dengan mengelolaa perusahaan domestik. Salah satu tantangan yang dihadapi perusahaan KMN yakni pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dapat berasal dari negara manapun dengan latar belakang budaya, politik, ekonomi, dan hukum yang berbeda.

### MSDM Internasional

Menurut Robbin (1996) praktik MSDM Internasional yang digunakan perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara disebut Internasional Human Resource Management (Efendi & Perkasa, 2024). Menurut Dowling (2013) IHRM adalah penggunaan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis (Safri, 2019).

Menurut Morgan (1986) orang pertama yang memberi gambaran secara rinci dalam bentuk dimensi IHRM, IHRM sebagai pengaruh diantara tiga dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi (Safri, 2019; Mas'ud dan Simarmata, 2023). IHRM adalah praktik manajemen sumber daya manusia yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki operasi di lebih dari satu negara, dengan fokus pada pengembangan, pengaturan, dan pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan internasional (Efendi & Perkasa, 2024). MSDM Internasional adalah sistem formal berupa strategi dan kebijakan dari proses memperoleh, mengalokasikan, mempertahankan, dan mendayagunakan sumber daya manusia pada sebuah bisnis yang beroperasi secara internasional yang kompleks, dengan perhatian khusus pada perbedaan budaya, hubungan kerja, politik, ekonomi, hukum dan kebijakan ketenagakerjaan yang berbeda di antara negara (Mas'ud dan Simarmata, 2023). MSDM Internasional berkaitan erat dengan kebijakan dan praktik manajemen SDM di perusahaan multinasional.

Para ahli, membedakan kategori negara dalam bisnis global yang membedakan karyawan berdasarkan asal negaranya yaitu (Khaerana, 2023):

- a. Karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals – HCNs*) adalah karyawan yang lahir dan tinggal di negara tuan rumah.
- b. Karyawan yang berasal dari negara induk (*parent-country national - PCNs*) atau ekspatriat adalah karyawan yang dikirim oleh sebuah perusahaan ke negara lain untuk mengelola operasi perusahaan di negara tersebut.
- c. Karyawan negara ketiga (*third-country Nationals – TCNs*) adalah karyawan yang bukan berasal dari negara induk maupun negara tuan rumah yang dipekerjakan di negara dimana cabang perusahaan beroperasi dan juga dikategorikan sebagai ekspatriat.

Secara umum, tujuan MSDM Internasional adalah untuk memastikan bahwa perusahaan mengelola SDM di seluruh dunia secara efektif dan efisien, terutama pada pemberian kebijakan pengelolaan SDM Internasional yang berasal dari berbagai budaya dengan menciptakan daya tarik lokal tanpa mengorbankan identitas global dan menghasilkan kesadaran akan kepekaan lintas budaya (Mas'ud dan Simarmata, 2023).

## Komunikasi

Komunikasi berperan penting sebagai elemen kunci dalam mengarahkan pelaksanaan strategi yang tepat, dengan dampaknya yang signifikan terhadap peningkatan keterlibatan pegawai dalam proses implementasi strategi serta pencapaian tujuan mereka yang sejalan dengan visi organisasi (Uka, 2014). Menurut Robbins dan Judge (2017) komunikasi merupakan pengiriman dan pemahaman pesan, komunikasi memuat baik pertukaran dan pemahaman akan makna pesan. Jadi komunikasi lebih dari sekedar penyampaian pesan, namun pesan tersebut harus dimengerti (Asir, 2022). Menurut Umam (2012) komunikasi berarti pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran, atau berhubungan (Mirza, *et al.*, 2020).

Dalam organisasi ada dua komunikasi yang terjadi yaitu komunikasi secara makro dan secara mikro. Komunikasi makro terjadi antara organisasi dengan lingkungannya atau dengan organisasi lainnya. Komunikasi mikro terjadi didalam organisasi yaitu komunikasi yang terjadi diantara para anggota organisasi, antara atasan dan bawahan, antar para pemimpin, dan antar kelompok kerja atau antar divisi (Darmawan 2014 dalam Retnowati & Sinambela, 2019). Bentuk-bentuk komunikasi terdiri dari tiga jenis yakni komunikasi pribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Komunikasi pribadi terdiri dari dua jenis yaitu komunikasi intrapribadi yang merupakan komunikasi yang berlangsung lama dalam diri seseorang. Komunikasi antar pribadi yakni merupakan komunikasi yang berlangsung secara dialogos antara dua orang atau lebih. Komunikasi kelompok adalah komunikasi tatap muka yang dilakukan tiga atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagi informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua

anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat. Komunikasi massa yakni komunikasi umum bukan pribadi, pesan yang disampaikan ditujukan kepada semua orang/khalayak (Asir, 2022).

### **Komunikasi Lintas Budaya**

Model yang dikembangkan de Fleur (1993) dalam Sumadi (2007:35) menjelaskan bahwa komunikasi selalu melibatkan empat faktor dominan yakni (1) Proses komunikasi dipengaruhi oleh faktor latar belakang sosial budaya pelakunya, (2) Proses komunikasi dipengaruhi oleh faktor hubungan sosial diantara pelakunya, (3) Proses komunikasi dipengaruhi oleh lingkungan fisik saat komunikasi berlangsung, (4) Proses komunikasi dipengaruhi oleh pengalaman komunikasi sebelumnya (Amanda, 2017). Perbedaan budaya membuat para ekspatriat mengalami kesulitan berinteraksi sehingga menghambat produktivitas dalam bekerja. Komunikasi, interaksi, dan pertemuan antar budaya selalu terjadi setiap saat. Komunikasi berhubungan baik erat dengan keterampilan. Keterampilan komunikasi yang efektif dapat dicapai atau ditingkatkan melalui proses pembelajaran dengan menerapkan manajemen dan metode pelatihan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan peserta (Asir dan Rahmi, 2021 dalam Asir, 2022).

*The Lewis Cross-Cultural Communication Model* oleh Richard Donald Lewis menjelaskan kecenderungan negara dalam kebiasaannya membagi tiga karakteristik *cross cultural* yaitu *linear-active*, *multi-active*, dan *reactive*. Model ini menyoroti bahwa preferensi komunikasi seseorang dapat dipengaruhi oleh aspek budaya mereka, seperti fokus pada fakta dan perencanaan yang tegas (*linear-active*), ekspresi emosional dan spontanitas (*multi-active*), atau sikap ramah, sopan, dan mendengarkan dengan baik (*reactive*) (Vebrynda, 2015). Komunikasi lintas budaya tidak hanya tentang pertukaran makna antara individu dari budaya yang berbeda, tetapi juga mencakup peran penting kepercayaan dan nilai dalam memengaruhi interaksi sosial. Kepercayaan, sebagai keyakinan subjektif terhadap suatu objek atau peristiwa, serta nilai-nilai yang bersifat evaluatif, memainkan peran dalam membentuk cara individu mempersepsikan dan berinteraksi dengan dunia sekitarnya. Konsep diri juga turut memengaruhi bagaimana individu mengelola persepsi terhadap diri sendiri dalam konteks interaksi sosial (Shihabudin, 2013:40 dalam Vebrynda, 2015). Secara keseluruhan, pemahaman mendalam tentang komunikasi lintas budaya, kepercayaan, nilai, dan konsep diri menjadi kunci dalam membangun hubungan yang harmonis dan produktif di antara individu dari latar belakang budaya yang beragam. Hal ini penting untuk meningkatkan pemahaman dan mengurangi potensi konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan-perbedaan budaya tersebut.

Dalam lingkungan kerja global yang multikultural, manajemen lintas budaya memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan produktif. Salah satu tantangan yang dihadapi manajemen lintas budaya yakni perbedaan bahasa dan komunikasi. Komunikasi yang efektif dapat dikembangkan melalui peningkatan kemampuan komunikasi lintas budaya yang efektif. Dalam sebuah presentasi di Toronto, Kanada mengartikan komunikasi lintas budaya adalah sebagai aksi bagaimana orang-orang dengan latar belakang yang berbeda berbagi pikiran dan perasaan melalui cara yang sama dan berbeda untuk mencapai saling pengertian atau kesamaan pemahaman dan perasaan mengenai sesuatu hal (Raba, 2023). Menurut Hurn dan Tomalin (2013) komunikasi lintas budaya adalah tentang cara orang-orang dari budaya yang berbeda berkomunikasi ketika mereka berhadapan satu sama lain baik pada jarak jauh atau tatap muka (Surya Perdana & Dwi Setyarini, 2021). Menurut Mohammad Shoelhi (2015) dalam Sinambela et al., (2019) komunikasi lintas budaya adalah komunikasi antara orang-orang yang berbeda kebudayaannya. Pada proses komunikasi lintas budaya terjadi pertukaran pesan yang disampaikan secara lisan, tertulis, bahkan secara imajiner antara dua orang yang berbeda latar belakang budaya.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi pustaka atau kepustakaan untuk mengumpulkan data secara sistematis dan menyeluruh dengan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan, termasuk buku, jurnal ilmiah, tesis, dan dokumen resmi, serta sumber data online yang terkait dengan topik penelitian. Dengan demikian, tujuan utamanya adalah memperoleh pemahaman yang mendalam tentang latar belakang, teori yang relevan, dan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian ini untuk menyediakan landasan yang kuat dalam menjawab permasalahan penelitian. Ada enam tahapan yang dilakukan diantaranya mengidentifikasi subjek, melakukan pencarian menyeluruh terhadap literatur yang relevan, merumuskan argumen, mengkaji materi yang dikumpulkan, mengevaluasi literatur secara kritis, dan menyusun resensi (Mahanum, 2021 dalam Surya Perdhana & Dwi Setyarini, 2021; Kurniasih dan Perkasa, 2024). Sumber data yang digunakan berasal dari Research Gate, Google Scholar, dan Scopus. Pengumpulan artikel dilakukan dengan menggunakan kata kunci "Komunikasi Lintas Budaya", "Komunikasi Antar Budaya", "Ekspatriat", dan "*Cross-Cultural Communication*". Ada 14 artikel yang telah dikumpulkan yang berfokus pada komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Manusia sebagai makhluk sosial akan selalu membutuhkan interaksi untuk mendapatkan informasi satu sama lain. Berkomunikasi merupakan suatu proses perilaku manusia untuk berinteraksi dengan manusia lainnya. Pada perusahaan multinasional menjalankan operasi pada lingkungan yang multikultural. Komunikasi lintas budaya didalam lingkungan kerja menjadi kunci keberhasilan bagi perusahaan multinasional (KMN) dalam menjalankan operasinya. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa adanya tantangan yang dihadapi KMN dalam penerapan komunikasi lintas budaya diantaranya perbedaan budaya, etnosentrisme, persepsi dan etika (Surya Perdhana & Dwi Setyarini, 2021; Dwi Hadiah, 2023; Rahmah et al., 2023; Fitriya, 2024). Oleh sebab itu, diperlukan upaya bagi perusahaan multinasional untuk mengurangi hambatan komunikasi lintas budaya dengan membangun kesadaran budaya dan meningkatkan kompetensi komunikasi lintas budaya melalui pendidikan dan pelatihan.

### Tantangan Komunikasi Lintas Budaya

Perbedaan budaya menyebabkan perbedaan cara berkomunikasi, nilai yang dianut maupun prinsip dan aturan yang ditaati. Penelitian Surya Perdhana & Dwi Setyarini, (2021) menjelaskan bahwa perbedaan budaya merupakan faktor yang cukup besar dalam memahami hambatan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional pada organisasi JCLEC, terutama antara direktur eksekutif program dengan direktur eksekutif maupun staf lokal. Tidak memahami beberapa protokol budaya satu sama lain memiliki dampak signifikan pada kemampuan orang asing untuk sepenuhnya memahami masalah yang kompleks dalam tim multikultural. Menurut Tobari (2023:98) perbedaan budaya dan nilai yang berbeda di antara negara dan wilayah menyebabkan kesalahpahaman atau konflik karena adanya perbedaan bahasa dan gaya berkomunikasi, perbedaan persepsi, dan pemahaman yang terbatas terhadap budaya lain.

Komunikasi dan budaya seperti sisi mata yang saling memiliki hubungan timbal balik. Satu sisi budaya menjadi bagian dari perilaku komunikasi, di sisi lain komunikasi membantu menentukan, memelihara, mengembangkan, atau mewariskan budaya (Mulyana, 2010 dalam Amanda, 2017). Cara berkomunikasi, bahasa dan gaya bahasa yang digunakan, dan perilaku non verbal merupakan respon terhadap fungsi budaya sehingga budaya yang berbeda akan menimbulkan praktik dan perilaku komunikasi individu-individu yang ada di dalam budaya tersebut berbeda.

Menurut Amanda, (2017) latar belakang budaya (etnis) memberi pengaruh pada gaya berkomunikasi yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Etnosentrisme salah satu hambatan dalam komunikasi lintas budaya.

Pada penelitian Rahmah et al., (2023) menunjukkan bahwa etnosentrisme menjadi hambatan dalam komunikasi antar budaya antara dua kelompok etnis pada PT. Starlight Indonesia. Menurut penelitian Yoshida (2002) dalam Luthfia, (2014) tantangan para manajer global dalam berkomunikasi yakni keangkuhan budaya dan etnosentrisme dari para pimpinan dan manajer global yang menghambat pemahaman antar budaya. Etnosentrisme merupakan “paham” dimana para penganut suatu kebudayaan atau suatu kelompok suku bangsa merasa lebih superior daripada kelompok lain di luar mereka dan akan membangkitkan sikap “kami” dan “mereka” (Liliweri dan Alo, 2003 dalam Rahmah et al., (2023). Sikap menganggap budaya sendiri adalah budaya yang terbaik dan budaya-budaya lain seharusnya mengikuti tata cara budaya sendiri dan dinilai berdasarkan standar budaya sendiri adalah sikap yang harus dihindari ketika berinteraksi dengan orang dari budaya yang berbeda dan sikap ini adalah bentuk dari etnosentrisme negatif (Samovar, Porter, & Mc Daniel, 2010 dalam Luthfia, 2014). Eksistensi stereotipe, prasangka, etnosentrisme, dan diskriminasi menjadi penentu atas penerimaan atau penolakan hubungan selanjutnya pada orang yang mempunyai latar belakang budaya berbeda (Febiyana & Turistiati, 2019).

Penelitian Febiyana & Turistiati (2019) tentang karyawan warga negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia menunjukkan bahwa orang Jepang dipersepsikan orang yang pelit, kaku, disiplin, menghargai kebersihan dan pekerja keras, sedangkan orang Indonesia di persepsikan sebagai orang yang tidak disiplin terhadap janji atau waktu dan menganut jam karet, ramah, jorok, dan mudah diajak kompromi. Penelitian Busthomi (2023) perbedaan persepsi waktu menjadi tantangan paling penting bagi ekspatriat Cina bekerja di Pakistan yakni orang-orang Pakistan menunda tugas dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk kegiatan sosial dan interaksi dengan orang-orang di wilayah kerja. Adanya perbedaan persepsi menimbulkan kesalahpahaman dalam berkomunikasi. Kebudayaan meliputi pertukaran persepsi tentang diri sendiri dan orang lain, persepsi dan sikap terhadap suatu objek seperti ruang, waktu, lingkungan, orang atau relasi dengan orang lain (Liliweri 2013 dalam Febiyana & Turistiati, 2019).

Menurut Baron dan Palus (1991) persepsi adalah proses internal yang memungkinkan kita memilih, mengorganisasikan, dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan kita dan proses tersebut memengaruhi perilaku kita (Mulyana, 2008 dalam Vebrynda, 2015). Persepsi merupakan proses interpretasi dan belajar dari pengalaman sehingga dapat menjelaskan adanya perbedaan budaya. Menurut Gordon Allport bahwa persepsi adalah pernyataan atau kesimpulan tentang sesuatu berdasarkan perasaan atau pengalaman yang dangkal terhadap seseorang atau sekelompok orang tertentu (Liliweri, 2005 dalam Vebrynda, 2015). Menurut Mulyana (2008) setiap orang memiliki gambaran berbeda mengenai realitas di sekelilingnya tergantung pada tempat tumbuhnya individu, bersama siapa, bagaimana dan faktor-faktor lain dalam proses perkembangan serta hidupnya sehingga persepsi berdasarkan pengalaman yang telah dipelajari masa lalu sehingga persepsi tergantung pada apa yang diajarkan budayanya (Vebrynda, 2015).

### **Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya**

Globalisasi mendorong lingkungan perusahaan semakin heterogen menghadapi sejumlah karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dengan menerapkan kebijakan dan praktik yang adil dan setara untuk semua karyawan tanpa memandang latar belakang budaya mereka. Oleh sebab itu, menurut Mendenhall *et.al.*, (2018) penting bagi perusahaan memiliki program pelatihan dan pengembangan yang terfokus pada keberagaman budaya dan meningkatkan kesadaran budaya. Program pelatihan dapat mencakup pengetahuan budaya umum seperti bahasa, norma-norma, dan nilai-nilai budaya yang berbeda (Setyawasih *et.al.*, 2023:42).

Penelitian Surya Perdhana & Dwi Setyarini (2021) menunjukkan bahwa kesadaran budaya di lingkungan karyawan JCLEC menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan dalam bekerja dan penting untuk memberikan dukungan pada pengembangan hubungan kerja jangka panjang untuk mencapai *key performance indicator* (KPI) yang sudah ditentukan di awal perencanaan program. Penelitian Fitria (2024) pada perusahaan PUMA menunjukkan bahwa 85 persen karyawan menyatakan kesadaran akan perbedaan budaya telah meningkatkan kualitas komunikasi di tempat kerja. Hal ini menandakan bahwa upaya perusahaan untuk meningkatkan pemahaman budaya dan komunikasi lintas budaya telah memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja. Banyaknya karyawan yang melaporkan peningkatan dalam kualitas komunikasi setelah meningkatkan kesadaran budaya menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam memperbaiki pemahaman budaya telah berhasil. Hal ini menegaskan bahwa kesadaran budaya memiliki peran krusial dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif. Menurut Linehan *et.al.*, (2021) tes kesadaran budaya dan kemampuan beradaptasi merupakan metode seleksi paling umum dan paling efektif bagi calon penerima tugas di luar negeri. Namun, tes kesadaran budaya dan kemampuan beradaptasi hampir tidak pernah digunakan karena mahal dan sulit untuk ditafsirkan. Kemudian muncul penilaian kesadaran budaya, lebih banyak digunakan di Jerman dan Jepang, dan penilaian perilaku juga lebih banyak digunakan di Jerman daripada negara lain, tetapi masih masih jauh lebih rendah (Setyawasih *et.al.*, 2023:109).

Selain kesadaran budaya, metode yang paling efektif untuk membantu karyawan ekspatriat meningkatkan kompetensi komunikasi lintas budaya dengan pendidikan dan pelatihan. Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan tentang keanekaragaman budaya, kesadaran diri dan kemampuan komunikasi lintas budaya dapat membantu mengurangi stereotip, meningkatkan pemahaman, dan kemampuan berinteraksi dengan individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Penelitian Dwihadiah (2023) pada PT. TVS Motor Company Indonesia merupakan salah satu bagian dari TVS Motor India menunjukkan bahwa hasil jajak pendapat karyawan pelatihan difokuskan pada pemahaman tentang keragaman dan upaya membangun komunikasi lintas budaya dan meminimalisasi kesalahpahaman. Adanya penyelenggaraan pelatihan yang dilakukan oleh manajemen TVS Motor Company meningkatkan kesepahaman dan saling menghormati antar budaya antara SDM Lokal dengan ekspatriat yang berasal dari India. Budaya India menekankan pada pentingnya kemampuan berpendapat dan bergumentasi maka para peserta diajarkan untuk berargumentasi dengan menerapkan *you attitude* dan *face saving* artinya berargumentasi dengan cara pandang budaya India akan tetapi tetap bercirikan budaya Indonesia yaitu menjaga relasi dan tidak mempermalukan lawan komunikasi.

Pelatihan lintas budaya bertujuan mendidik seseorang dari satu budaya untuk berkomunikasi dengan sukses dengan orang dari budaya lain dan membantu para ekspatriat beradaptasi dengan budaya baru. Pelatihan yang diberikan fokus pada peningkatan kompetensi komunikasi lintas budaya. Kompetensi diterjemahkan sebagai kecakapan atau kemampuan. Berbagai literatur mengungkapkan bahwa kompetensi komunikasi antar budaya hamper sama dengan kompetensi komunikasi secara umum. Menurut Martin dan Nakayama (2007) dalam Luthfia, (2014) menjabarkan kompetensi komunikasi antar budaya menjadi dua komponen yaitu komponen individu dan komponen kontekstual. Komponen individual terdiri dari (1) motivasi yaitu keinginan untuk berkomitmen dalam hubungan, keinginan untuk belajar tentang diri pribadi dan orang lain, dan berusaha untuk fleksibel; (2) pengetahuan dan pengetahuan tentang diri sendiri yaitu mengenal kelebihan dan kekurangan diri sebagai komunikator; (3) pengetahuan bahasa yaitu pengetahuan tentang bahasa ibu, bahasa asing, dan tahu kesulitan-kesulitannya; (4) sikap, toleran terhadap makna ambigu, empati, dan tidak berprasangka buruk; (5) perilaku dan keterampilan. Komponen kontekstual terdiri dari (1) pemahaman atas konteks dan setting komunikasi berlangsung, dan (2) mengetahui posisi sebagai komunikator di dalam suatu percakapan/pertemuan/situasi.

Pelatihan dapat meminimalisir kegagalan adaptasi lintas budaya ekspatriat. Kurikulum pelatihan yang diberikan berfokus pada peningkatan kemampuan adaptasi lintas budaya dengan memberikan materi kesadaran budaya dan kemampuan mendengarkan, berbicara, membaca, dan menulis sehari-hari (Kurniasih dan Perkasa, 2024). Menurut penelitian Syahril et al., (2023) di Citibank menunjukkan bahwa pelatihan interkultural dapat membantu staf memahami perbedaan budaya dan mempelajari keterampilan yang diperlukan untuk berkomunikasi dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Pelatihan ini dapat mencakup informasi tentang perbedaan budaya, latihan simulasi, dan diskusi tentang strategi komunikasi yang tepat. Pelatihan penguasaan bahasa diperlukan agar staf dapat memahami variasi bahasa yang mungkin digunakan oleh pelanggan. Terakhir, pelatihan mengembangkan kemampuan untuk mengelola konflik antar budaya. Dalam mengelola konflik, staf harus mengedepankan rasa hormat terhadap keberagaman budaya dan menghindari sikap diskriminatif.

## KESIMPULAN

Di dunia bisnis yang semakin global dan multikultural, tantangan utama bagi perusahaan multinasional adalah mengelola komunikasi lintas budaya dengan efektif. Perbedaan budaya seperti bahasa, nilai-nilai, dan norma-norma sosial sering kali menjadi penghalang yang signifikan dalam interaksi sehari-hari di antara karyawan dari berbagai latar belakang budaya. Penelitian telah menunjukkan bahwa perbedaan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman yang serius dan bahkan konflik jika tidak ditangani dengan baik.

Sebagai contoh, di PT. Starlight Indonesia, perbedaan etnosentrisme antara dua kelompok etnis telah menjadi hambatan dalam komunikasi efektif antara karyawan lokal dan ekspatriat. Etnosentrisme, yaitu pandangan bahwa budaya sendiri adalah superior, dapat menghalangi pemahaman mendalam antara individu dari budaya yang berbeda.

Namun, upaya untuk meningkatkan kesadaran budaya telah terbukti efektif dalam mengatasi hambatan ini. Pentingnya kesadaran budaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif tidak bisa diragukan lagi. Kesadaran ini tidak hanya membantu mengurangi kesalahpahaman, tetapi juga memperkuat hubungan antarindividu dari berbagai budaya. Sebagai contoh, di JCLEC menunjukkan bahwa kesadaran budaya menjadi kunci sukses dalam memfasilitasi kerja tim yang multikultural, di mana pengertian yang mendalam tentang perbedaan budaya telah membantu dalam mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan.

Untuk itu, perusahaan multinasional harus terus mendorong upaya dalam membangun kesadaran budaya dan meningkatkan kompetensi komunikasi lintas budaya melalui pendidikan dan pelatihan yang terstruktur. Investasi ini bukan hanya untuk mengoptimalkan operasional perusahaan, tetapi juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inklusif, di mana semua karyawan dapat berinteraksi dengan efektif tanpa menghiraukan perbedaan budaya mereka.

## SARAN

Berdasarkan uraian tentang tantangan komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional, serta pentingnya kesadaran budaya dan pelatihan untuk mengatasi hambatan tersebut, berikut ini beberapa saran penelitian yang dapat diambil sebagai langkah-langkah untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut:

1. Analisis Efektivitas Program Pelatihan: Melakukan penelitian mendalam tentang efektivitas program pelatihan komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Mengukur dampak dari program-program ini terhadap kualitas komunikasi, produktivitas, dan kepuasan kerja karyawan dari berbagai latar belakang budaya.

2. Studi tentang Pengaruh Kesadaran Budaya Terhadap Performa Organisasi: Melakukan penelitian untuk mengeksplorasi hubungan antara tingkat kesadaran budaya di antara karyawan dengan pencapaian tujuan organisasi. Meneliti apakah tingkat kesadaran budaya dapat memprediksi keberhasilan tim multikultural dalam mencapai KPI yang telah ditetapkan.
3. Pengembangan Model Integratif Komunikasi Lintas Budaya: Mengembangkan dan menguji model baru yang mengintegrasikan kesadaran budaya dengan kompetensi komunikasi lintas budaya. Model ini dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi yang lebih holistik dalam mengelola keragaman budaya di tempat kerja.
4. Studi tentang Pengaruh Etnosentrisme terhadap Komunikasi Organisasi: Meneliti lebih lanjut bagaimana etnosentrisme mempengaruhi dinamika komunikasi di perusahaan multinasional. Fokus pada bagaimana sikap etnosentris individu atau kelompok dapat mempengaruhi kolaborasi dan inovasi dalam lingkungan kerja yang multikultural.
5. Analisis Penggunaan Teknologi dalam Mendukung Komunikasi Lintas Budaya: Mengkaji peran teknologi digital seperti platform kolaborasi global, video konferensi, dan alat-alat komunikasi virtual lainnya dalam memfasilitasi komunikasi lintas budaya. Meneliti apakah teknologi dapat membantu mengurangi hambatan komunikasi budaya atau justru meningkatkannya.

Saran penelitian ini dapat memberikan wawasan baru dan kontribusi yang berharga dalam memahami dinamika komunikasi lintas budaya di lingkungan kerja multinasional. Melalui pendekatan-pendekatan ini, diharapkan dapat dikembangkan strategi dan praktik terbaik untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan efektif bagi semua karyawan, independen dari latar belakang budaya mereka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amanda, A. (2017). Etnosentrisme, Stereotip Dan Prasangka Di Kalangan Karyawan Etnis Jawa Dan Tionghoa Di Kota Surakarta. *Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, *11*(32), 76–167.
- Asir, M. (2022). *E-Book KOMUNIKASI BISNIS* (Issue March).
- Dwihadiah, D. L. (2023). Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya Di Perusahaan Otomotif Multinasional India Di Indonesia. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat Dan Corporate Social Responsibility (PKM-CSR)*, *6*, 1–7. <https://doi.org/10.37695/pkmcsr.v6i0.1980>
- Efendi, A., & Perkasa, D. H. (2024). International Hr Management: Pengembangan Kompetensi Lintas Budaya Dalam Keberhasilan Manajemen Sdm Global. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan ...*, *1192*, 430–434.  
<http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/view/1343%0Ahttp://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca/article/download/1343/1288>
- Febiyana, A., & Turistiati, A. T. (2019). KOMUNIKASI ANTARBUDAYA DALAM MASYARAKAT MULTIKULTUR (Studi Kasus pada Karyawan Warga Negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia). *LUGAS Jurnal Komunikasi*, *3*(1), 33–44.  
<https://doi.org/10.31334/ljk.v3i1.414>
- Iqbal, M., Savitri, D., Nur, L., Andini, R. D., & Silalahi, P. R. (2023). Peran Perusahaan Multinasional dalam Meningkatkan Sektor Perekonomian di Indonesia. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, *3*(1), 64–76.
- Kurniasih, L., & Perkasa, D. H. (2024). Literature Review: Analisis Adaptasi Lintas Budaya Pada Ekspatriat. *Kultura: Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, *2*(7), 1-14.
- Laksono, B. R., & Wilasittha, A. A. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samaco. *Behavioral Accounting Journal*, *4*(1), 249–258.  
<https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Luthfia, A. (2014). Pentingnya Kesadaran Antarbudaya dan Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dalam Dunia Kerja Global. *Humaniora*, *5*(1), 9. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2976>
- Raba, H. (2023). Peran Manajemen Komunikasi Lintas Budaya Dalam Kaitan Dengan Multikulturalisme Di Lingkungan Perusahaan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, *13*(1).
- Rahayuningsih, I. (2014). Komunikasi lintas budaya dalam organisasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, *9*(Agustus), 91–100.

- Rahmah, A., Isbandi, F. S., Purwanto, E., & ... (2023). Komunikasi Antar Budaya Antara Karyawan Pribumi Dengan Karyawan Etnis Tionghoa Di Perusahaan Pt. Star Lights Indonesia. *Jurnal Dinamika* ..., 1–6.  
<https://jurnal.umt.ac.id/index.php/dinamika/article/view/10354%0Ahttps://jurnal.umt.ac.id/index.php/dinamika/article/download/10354/4936>
- Retnowati, E., & Sinambela, E. A. (2019). Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai. *EBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Safri, H. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Global Terhadap Tinjauan Uu Nomor 13 Tahun 2003. *Jurnal Informatika*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.36987/informatika.v7i1.748>
- Setyawasih, R., Baali, Y., Ekopriyono, A., Pasaribu, J. S., Mas'ud, A. A., Simarmata, N., ... & Mose, Y. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Global. PT. Global Eksekutif Teknologi, Sumatera Barat.
- Sinambela, E. A., Al Hakim, Y. R., & Irfan, Moch. (2019). Pengaruh Kedisiplinan Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Relasi : Jurnal Ekonomi*, 15(2), 308–320.  
<https://doi.org/10.31967/relasi.v15i2.314>
- Surya Perdhana, M., & Dwi Setyarini, K. (2021). Implikasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Manajemen Lintas Budaya Organisasi Kerjasama Regional : Studi naratif Pada Yayasan JCLEC. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 5(3), 1444–1457.  
<https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1602>
- Syahril, R., Hutomo, A., & Priatna, P. (2023). Analisis Komunikasi Antarbudaya Antara Staf Dan Pelanggan Dengan Latar Belakang Budaya Yang Berbeda Di Citibank. *Akrab Juara : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*, 8(2), 92. <https://doi.org/10.58487/akrabjuara.v8i2.2087>
- Uka, A. (2014). The communication and its influence on the effectiveness of the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 165–170.  
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n2p165>
- Vebrynda, R. (2015). The Lewis Cross-Cultural Communication model,. *Persepsi Antarbudaya Sebagai Inti Komunikasi Lintas Budaya (Studi Kasus Mengenai Mahasiswa Indonesia Di India) Rhafidilla*, 7, 1–16.
- 50 Tahun ASEAN, Menuju Episentrum Pertumbuhan Ekonomi Dunia | Sekretariat Negara (setneg.go.id).
- Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA): Pembentukan, Tujuan, dan Manfaat Halaman all - Kompas.com
- MEA: Latar Belakang dan Dampaknya (kompas.com).
- Di RI Ada 25.919 Perusahaan Asing, BKPM: Dorong 2% untuk IPO (cnbcindonesia.com).
- Ada 73.011 Tenaga Kerja Asing di Indonesia pada Semester I/2023 - DataIndonesia.id