



### **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 PEMIKIRAN**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini peneliti menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan, baik mengenai kekurangan atau kelebihan yang sudah ada. Selain itu, penulis juga menggali informasi dari buku-buku, jurnal maupun skripsi dalam rangka mendapatkan suatu informasi yang ada sebelumnya tentang teori yang berkaitan dengan judul yang digunakan untuk memperoleh landasan teori ilmiah.

Penelitian pertama yang menjadi acuan peneliti adalah penelitian milik Maria Ulpa (2014) dari Universitas Syarif Hidayatullah dengan judul “Akomodasi Komunikasi dalam Interaksi Antarbudaya (Studi Pada Himpunan Pelajar Patani di Indonesia dalam Mengomunikasikan Identitas Budaya)”.

Penelitian yang dilakukan Maria Ulpa ini bertujuan untuk mengetahui akomodasi komunikais yang dilakukan anggota HIPPI terhadap lingkungan baru (Indonesia) dalam mengomunikasikan identitas budayanya. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi antarbudaya (Gudykunst dan Kim). Adapun jenis penelitian yang digunakan Maria Ulpa adalah kualitatif, dengan hasil penelitian bahwa terdapat akomodasi dalam interaksi antarbudaya yang dilakukan mahasiswa Thailand yaitu penyesuaian dari segi bahasa dan pakaian.

Penelitian yang berjudul “Strategi Akomodasi Karyawan Indonesia di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia” ini memiliki beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh Maria Ulpa. Perbedaan tersebut terletak pada judul, objek penelitian, dan tujuan penelitian. Di mana, dalam penelitian ini peneliti ingin mengetahui strategi akomodasi dan hambatan komunikasi yang dirasakan karyawan Indonesia ketika berkomunikasi dengan mitra Jepang. Objek penelitian yang dilakukan Maria Ulpa adalah mahasiswa Thailand di Indonesia, sedangkan pada penelitian ini objek penelitian peneliti adalah karyawan Indonesia di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

Penelitian terdahulu kedua yang peneliti jadikan acuan adalah penelitian milik Septa Alviana (2015) Universitas Riau, dengan judul “Strategi Akomodasi Komunikasi dalam Interaksi Antarbudaya Suku Melayu (Tempatan) dan Suku Jawa di Desa Bukit Gajah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau”.

Penelitian yang dilakukan Septa Alviana ini bertujuan untuk mengetahui bentuk-bentuk strategi akomodasi yang terjadi di Desa Bukit Gajah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian yang bersifat deskriptif. Adapun pada penelitian tersebut Septa menggunakan teori akomodasi komunikasi, dan interaksi simbolik perspektif (Goerge Herbert Blumer) sebagai dasar pemikiran penelitian.

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa dalam strategi konvergensi akomodasi komunikasi yang dilakukan masyarakat suku Tempatan dan suku Jawa di desa Bukit Gajah sangat beragam bentuknya, yaitu verbal dan nonverbal saat berinteraksi.

Penelitian Septa Alviana memiliki perbedaan dengan penelitian ini, yakni terletak pada judul, objek penelitian, tujuan penelitian, dan teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian “Strategi Akomodasi Karyawan Indonesia di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia”, peneliti ingin mengetahui strategi akomodasi dan hambatan komunikasi yang dirasakan karyawan Indonesia ketika berkomunikasi dengan mitra Jepang di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia. Sedangkan Septa hanya ingin mengetahui bentuk-bentuk strategi akomodasi yang terjadi di Desa Bukit Gajah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan.

Dari segi objek penelitian, dalam penelitian tersebut Septa melakukan penelitian dengan masyarakat suku Tempatan dan suku Jawa. Sedangkan dalam penelitian ini peneliti meneliti karyawan Indonesia ketika berkomunikasi dengan ekspatriat Jepang.

**Tabel 2.1.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	Maria Ulpa (Universitas Syarif Hidayatulla)	Septa Alviana (Universitas Riau)	Nabila Hanun Prastiwi (Universitas Multimedia Nusantara)
<b>Judul</b>	Akomodasi Komunikasi dalam Interaksi Antarbudaya (Studi Pada Himpunan Pelajar Patani di Indonesia dalam Mengomunikasikan Identitas Budaya)	Strategi Akomodasi Komunikasi dalam Interaksi Antarbudaya Suku Melayu (Tempatan) dan Suku Jawa di Desa Bukit Gajah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau	Strategi Akomodasi Karyawan Indonesia di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia
<b>Tujuan</b>	Mengetahui strategi akomodasi dalam	Mengetahui bentuk-bentuk	Mengetahui strategi akomodasi

	interkasi antarbudaya	strategi akomodasi yang terjadi di Desa Bukit Gajah Kecamatan Ukui Kabupaten Pelalawan.	komunikasi bisnis lintas budaya.
<b>Jenis Penelitian</b>	Kualitatif	Kualitatif	Kualitatif
<b>Teori dan Konsep</b>	Teori akomodasi komunikasi	Teori teori akomodasi komunikasi, dan Interaksi Simbolik Perspektif Goerge Herbert Blumer	Teori komunikasi antarbudaya, teori akomodasi komunikasi, dan komunikasi bisnis.
<b>Hasil Penelitian</b>	Terdapat akomodasi dalam interaksi antarbudaya yang dilakukan mahasiswa Thailand yaitu penyesuaian dari segi bahasa dan pakaian.	Strategi konvergensi dalam akomodasi komunikasi yang dilakukan masyarakat suku tempatan dan suku jawa di desa bukit gajah sangat beragam bentuknya, yaitu verbal dan nonverbal saat berinteraksi menurut Gudykunst	Peneliti menemukan strategi konvergensi dan divergensi yang dilakukan karyawan Indonesia selama berkomunikasi dengan ekspatriat Jepang di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia.

## 2.2 Teori Akomodasi Komunikasi

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori akomodasi komunikasi sebagai dasar pemikiran untuk mengetahui strategi akomodasi yang dilakukan karyawan Indonesia di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia ketika berkomunikasi dengan ekspatriat Jepang. Teori akomodasi komunikasi adalah teori yang dikembangkan oleh Howards Giles pada tahun 1873. West dan Turner (2013, h. 217) menjelaskan teori akomodasi komunikasi berpijak pada premis bahwa ketika pembicara berinteraksi, mereka menyesuaikan pembicaraan, pola vokal, atau tindak-tanduk mereka untuk mengakomodasi orang lain. Giles dalam

West dan Turner (2008, h. 226) menyebutkan bahwa akomodasi adalah proses yang opsional di mana dua komunikator memutuskan untuk mengakomodasi, salah satu, atau tidak keduanya.

West dan Turner (2013, h. 219) mengidentifikasi beberapa asumsi yang mengatakan bahwa teori akomodasi komunikasi dipengaruhi oleh beberapa keadaan personal, situasional, dan budaya di antaranya:

Asumsi pertama, banyak teori akomodasi komunikasi berpijak pada keyakinan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan di antara para komunikator dalam sebuah percakapan. Pengalaman-pengalaman dan latar belakang yang bervariasi akan menentukan sejauh mana orang akan mengakomodasi orang lain. Semakin mirip sikap dan keyakinan kita dengan orang lain, maka semakin kita tertarik dan mengakomodasi orang lain tersebut.

Asumsi kedua, terletak baik pada persepsi maupun evaluasi. Akomodasi komunikasi adalah teori yang mementingkan bagaimana orang memersepsikan dan mengevaluasi apa yang terjadi di dalam sebuah percakapan. Orang pertama-tama memersepsikan apa yang terjadi di dalam percakapan sebelum mereka memutuskan bagaimana mereka akan berperilaku dalam percakapan. Terdapat saat ketika memersepsikan kata-kata dan perilaku orang lain menyebabkan evaluasi kita terhadap orang tersebut.

Asumsi ketiga, berkaitan dengan bahasa yang digunakan oleh komunikator. Secara khusus, bahasa memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan status, dan keanggotaan kelompok di antara para komunikator dalam sebuah percakapan.

Asumsi keempat, berfokus pada norma dan isu mengenai kepatasan sosial. Akomodasi dapat bervariasi dalam kepatasan sosial. Tentu saja terdapat saat-saat ketika mengakomodasi tidaklah pantas. Norma-norma memberi batasan dalam macam-macam tindakan terhadap perilaku akomodatif yang dilihat sebagai hal yang diinginkan dalam sebuah percakapan (Gallois, dan Callan, 1991 dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 222).

Menurut West dan Turner (2013, h. 222), terdapat beberapa pilihan yang dapat dilakukan untuk berusaha mengakomodasikan atau menyesuaikan gaya berbicara seseorang dengan orang lain. Pilihan-pilihan tersebut diberi label konvergensi, divergensi, dan akomodasi berlebihan.

Giles, Nikolas Coupland, dan Justine Coupland (1991, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 222) mendefinisikan konvergensi sebagai strategi di mana individu beradaptasi terhadap perilaku komunikatif satu sama lain. Giles dan koleganya menjelaskan bahwa konvergensi didasarkan pada ketertarikan. Faktor-faktor yang memengaruhi ketertarikan seperti memiliki kepercayaan yang sama, kepribadian yang sama, atau berperilaku yang sama dapat mendorong terjadinya konvergensi.

Di samping adanya ketertarikan, Giles (1987, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 224) juga menjelaskan bahwa konvergensi didasarkan pada persepsi yang bersifat stereotip. Dalam hal ini, seseorang akan melakukan konvergensi terhadap stereotip dibanding terhadap pembicaraan dan perilaku sebenarnya.

Giles percaya bahwa komunikator seringkali menonjolkan perbedaan verbal dan nonverbal di antara diri mereka sendiri dan orang lain. Giles (1980, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 225) menyebutkan hal tersebut dengan istilah divergensi. Terdapat beberapa macam alasan seseorang melakukan divergensi. Menurut West dan Turner (2013, h. 222), divergensi merupakan satu cara bagi para anggota komunitas budaya yang berbeda untuk mempertahankan identitas seseorang. Giles dan koleganya (1987, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 226) mengamati bahwa ada peristiwa di mana orang, yaitu kelompok ras dan etnis secara sengaja menggunakan bahasa atau gaya bicara mereka sebagai cara simbolis untuk mempertahankan identitas, kebanggaan budaya, dan keunikan mereka.

Alasan lain seseorang melakukan divergensi ada kaitannya dengan kekuasaan dan perbedaan peranan sebuah percakapan. West dan Turner (2013, h. 227) menjelaskan bahwa seseorang dapat dengan bebas melakukan divergensi dari percakapan orang satunya karena memiliki peranan yang berbeda dalam percakapan tersebut. Selain itu, Giles dan koleganya (1987, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 227) menyatakan bahwa divergensi digunakan untuk mengontraskan citra diri dalam suatu percakapan. Dalam tiap kasus, individu melakukan divergensi untuk menunjukkan perbedaan status di antara keduanya.

Dalam teori akomodasi komunikasi, terdapat usaha yang terlalu berlebihan yang dilakukan seseorang untuk menyesuaikan gaya bicara mereka dengan orang lain. Cara tersebut disebut dengan *overaccomodation* (akomodasi berlebihan). Menurut Jane Zuengler (1991, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 227),

istilah akomodasi berlebihan ini diberikan kepada orang yang bertindak berdasarkan niat yang baik, namun malah dianggap merendahkan.

Zuengler (1991, dikutip dalam West, dan Turner, 2013, h. 228) menjelaskan terdapat tiga bentuk akomodasi berlebihan, yaitu akomodasi berlebihan sensoris, akomodasi berlebihan ketergantungan, dan akomodasi berlebihan intergrup. Akomodasi berlebihan sensoris terjadi ketika pembicara beradaptasi secara berlebihan pada lawan bicara yang dianggap memiliki keterbatasan seperti keterbatasan linguistik atau fisik. Sementara itu, akomodasi berlebihan ketergantungan terjadi ketika pembicara secara sadar atau tidak sadar menempatkan pendengar dalam peranan status yang lebih rendah, dan pendengar dibuat tergantung terhadap pembicara. Sedangkan akomodasi berlebihan intergrup terjadi ketika pembicara menempatkan pendengar di dalam kelompok budaya tanpa mengakui keunikan individu tersebut. Inti dari akomodasi berlebihan jenis ini adalah stereotip, dan dapat muncul dampak yang sangat parah.

### **2.3 Komunikasi Lintas Budaya**

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teori komunikasi lintas budaya sebagai dasar penelitian beda budaya. Dengan menggunakan teori komunikasi lintas budaya, peneliti yakin teori tersebut dapat membantu dalam menganalisis strategi akomodasi komunikasi yang dilakukan karyawan Indonesia dalam melakukan penyesuaian komunikasi dengan ekspatriat Jepang yang secara garis besar memiliki budaya yang berbeda.

Tubbs & Moss (2005, h. 51) menjelaskan komunikasi lintas budaya merupakan suatu proses pengiriman pesan yang dilakukan oleh anggota dari suatu budaya tertentu kepada anggota lainnya dari budaya lain. Komunikasi berhubungan dengan perilaku manusia dan kepuasan terpenuhinya kebutuhan berinteraksi dengan manusia-manusia lainnya.

Dalam perkembangannya, komunikasi antarbudaya sering kali disamakan dengan komunikasi lintas budaya. Padahal keduanya memiliki perbedaan dari segi pembahasannya. Esensi yang membedakan antara komunikasi antarbudaya dengan komunikasi lintas budaya pada dasarnya adalah sebagaimana sebutan komunikasi lintas budaya yang sering digunakan para ahli untuk menyebutkan makna komunikasi antarbudaya. Perbedaannya barangkali terletak pada wilayah geografis (negara) atau dalam konteks rasial (bangsa). Tetapi juga untuk menyebut dan membandingkan satu fenomena kebudayaan dengan kebudayaan yang lain tanpa dibatasi oleh konteks geografis meskipun ras atau etnik (Purwasito, 2003 dikutip dalam Karim, 2015, h. 330).

Adapun Liliweri (2001, h. 22) menjelaskan bahwa komunikasi lintas budaya lebih menekankan perbandingan pola-pola komunikasi antarpribadi di antara peserta komunikasi yang berbeda kebudayaan. Pada awalnya studi lintas budaya berasal dari perspektif antropologi sosial dan budaya sehingga dia lebih bersifat *depth description*, yakni penggambaran yang mendalam tentang perilaku komunikasi berdasarkan kebudayaan tertentu.

Dari definisi yang telah dijelaskan, peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi lintas budaya adalah istilah kajian komunikasi yang memberi

penekanan pada aspek perbedaan budaya sebagai faktor yang menentukan keberlangsungan proses komunikasi. Meskipun membahas tentang perbedaan dalam karakteristik kebudayaan antar pelaku-pelaku komunikasi, tetapi titik perhatian utamanya tetap terhadap proses komunikasi individu-individu atau kelompok-kelompok yang berbeda kebudayaan dan mencoba untuk melakukan interaksi.

#### **2.4 Komunikasi Bisnis**

Komunikasi bisnis adalah komunikasi yang dilakukan antarmanusia, manusia dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, yang berkaitan dengan pertukaran barang/ jasa untuk memperoleh profit (Irwansyah, 2017, h. 2). Terdapat lima lingkup pokok komunikasi bisnis yang berkaitan dengan kegiatan pengutaraan, penyaluran, penerimaan dan pertukaran gagasan-gagasan (Irwansyah, 2017, h. 2). Lima lingkup tersebut di antaranya:

- a) Bentuk komunikasi. Dalam komunikasi bisnis, seseorang memerlukan penguasaan dan pemahaman penggunaan segala bentuk komunikasi yang dilakukan, baik itu dalam menerima maupun mengirim pesan.
- b) Keterampilan komunikasi. Untuk dapat melakukan komunikasi dengan baik, seseorang harus mampu merasakan, menghayati, dan memahami apa yang ada dalam pikiran atau perasaannya.
- c) Faktor Psikologis. Personality (kepribadian), appearance (penampilan), reputation (reputasi), dressing (cara berpakaian), maturity (kematangan).

- d) Proses komunikasi. Sumber komunikasi, komunikator, pesan, channel, komunikan, dampak.
- e) Ilmu-ilmu penunjang. Seperti bahasa, psikologi, sosiologi, teknologi.

Max Weber (2005, dikutip dalam McDaniel, Porter, dan Samovar, 2010, h. 354) mengatakan bahwa jika kita belajar sesuatu dari sejarah perkembangan ekonomi, maka budayalah yang membuat perbedaannya. Berdasarkan pendapat tersebut dapat dikatakan bahwa budaya melekat dengan sejarah perkembangan dunia, salah satunya dalam konteks ekonomi. Berbagai aspek dalam komunikasi bisnis, seperti bagaimana seseorang memanggil nama, berkenalan, menyapa, berjanji, melakukan presentasi, bernegosiasi, melakukan kontrak, semua itu terikat dengan budaya (Mulyana, 2010, h. 4). Bahkan cara bertukar kartu nama pun dapat memberikan petunjuk bagi pebisnis Jepang terhadap mitra bisnisnya.

Terdapat tujuh pilar strategi dalam komunikasi bisnis (Irwansyah, 2017, h. 84). Pertama, pemahaman terhadap proses komunikasi. Dalam melakukan komunikasi bisnis, kita perlu mengetahui bagaimana menempatkan diri sebagai komunikator, bagaimana menggunakan media, bagaimana menyusun pesan yang terarah, memahami komunikan, bagaimana memanfaatkan sumber, dan bagaimana mengetahui dan mengevaluasi efek. Kedua, *good thinking*. Sebagai komunikator, kita harus mengontrol proses-proses komunikasi dan *feeling* yang harus diarahkan agar sesuai dengan jalur yang telah ditentukan. Kemudian komunikator juga perlu menggunakan *logic and scientific thinking*, sebelum akhirnya menciptakan *creative thinking*.

Ketiga, memahami bahasa. Memahami bahasa merupakan sistem dari *sign*, *signals*, dan *symbols* yang diperlukan untuk berpikir dan mentransfer pikiran dan perasaan. Dalam hal ini kita perlu memerhatikan bagaimana penyusunan bahasa sedemikian rupa sehingga memudahkan komunikasi untuk menerima pesan yang disampaikan. Bahasa yang perlu diperhatikan pun tidak hanya bahasa yang digunakan komunikator, tetapi juga bahasa yang dimengerti oleh komunikan.

Keempat, kejelasan pesan. Pesan dalam komunikasi bisnis haruslah merupakan pesan yang dapat diterima baik dan jelas oleh komunikan. Oleh karena itu kita perlu menghindari kata-kata yang panjang dan berbelit-belit yang dapat menimbulkan persepsi yang berbeda antara komunikator dan komunikan. Kelima, daya persuasi. Terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan dalam komunikasi persuasif, yaitu menyeleksi bahan-bahan emosional, penggunaan bahasa yang menyentuh emosi, dan *moving the feeling* dan justru seringkali menjauhkan logika.

Keenam, *completeness*. Dalam komunikasi bisnis, menyampaikan pesan secara utuh dan lengkap diperlukan agar komunikasi dapat berjalan secara *clear & effective*. Jangan menahan atau menyembunyikan data atau *essential information* yang akan menyebabkan kerusakan jaringan komunikasi yang terjalin. Ketujuh, keinginan baik atau itikad. Komunikasi bisnis adalah network atau jejaring. Setiap komunikasi bisnis yang dilakukan haruslah diiringi niat yang baik, bertanggung jawab, dan tidak boleh bersifat merugikan komunikan.

McDaniel, Porter, dan Samovar (2010, h. 354) dalam bukunya yang berjudul “Komunikasi Lintas Budaya”, menuliskan bahwa catatan sejarah

perkembangan, penuh dengan contoh dari perdagangan lintas budaya. Dengan demikian, pemahaman tentang komunikasi bisnis lintas budaya pun telah ada sejak lama. Secara sederhana, komunikasi bisnis lintas budaya adalah komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis baik komunikasi verbal maupun nonverbal dengan memperhatikan faktor-faktor budaya di suatu daerah, wilayah, atau negara (Purwanto, 2006, h. 66). Pengertian lintas budaya yang dikemukakan Purwanto dalam hal ini bukanlah semata-mata budaya asing (internasional), tetapi juga budaya yang tumbuh dan berkembang di berbagai daerah dalam wilayah suatu negara.

Dalam mencapai sebuah keberhasilan komunikasi bisnis, kita juga perlu memerhatikan proses-proses strategi komunikasi bisnis. Proses komunikasi bisnis tersebut terdiri dari *asking* (menggali, mencari, dan mengkategorikan fakta), *listening* (menerima masukan, kritik, saran, dan sebagainya), *telling* (menyampaikan pesan komunikasi bisnis dengan lisan, menggunakan media massa atau non-massa), *understanding* (timbul saling pengertian antara komunikator bisnis dengan komunikan bisnis) (Irwansyah, 2017, h. 86).

## **2.5 Hambatan Komunikasi**

Terdapat tiga aspek yang termasuk dalam hambatan komunikasi (Sunarto, 2003 dikutip dalam Febriati, 2014, h. 293), yaitu :

- 1) Hambatan mekanik, yaitu hambatan yang timbul akibat adanya gangguan pada saluran komunikasi. Contohnya, seperti terganggunya saluran

magnetik radio oleh getaran-getaran sehingga berdampak pada pesan yang disampaikan menjadi kurang jelas.

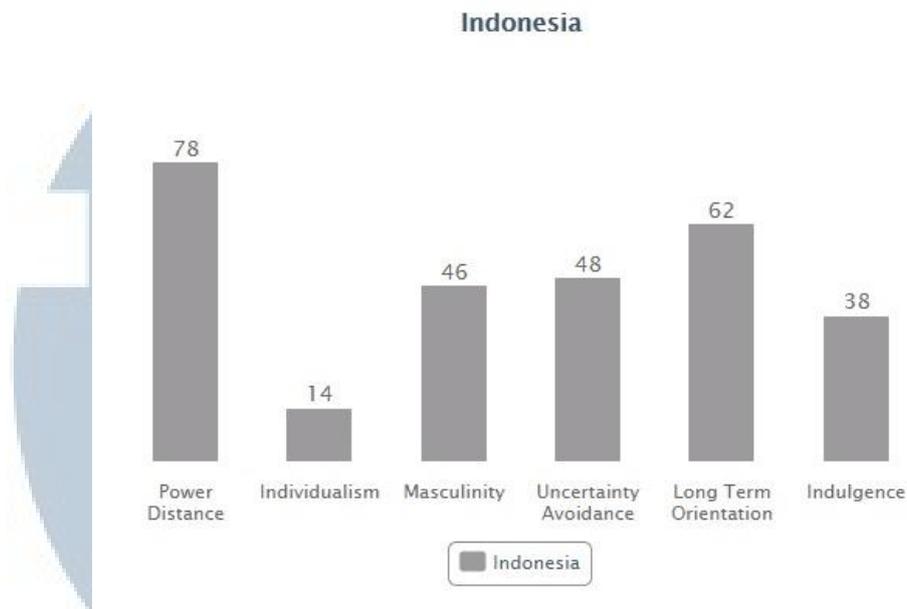
- 2) Hambatan semantik, yakni hambatan yang sering terjadi dalam tahap proses komunikasi. Hambatan semantik berkisar pada masalah apa yang dikomunikasikan dan disampaikan pada tahap-tahap komunikasi. Suatu pesan akan memiliki makna lain pada seseorang dalam konteks yang berbeda, hal ini dapat disebabkan dari adanya gangguan pada komunikator karena salah persepsi.
- 3) Hambatan manusiawi, segala masalah yang paling semu dalam proses komunikasi adalah masalah yang timbul karena berasal dari dalam diri manusia sendiri. Hal tersebut dapat terjadi karena faktor emosi dan prasangka pribadi, kemampuan atau ketidakmampuan alat panca indera.

## **2.6 Budaya Indonesia**

Geert Hofstede (2012) mengeksplorasi budaya Indonesia melalui lensa 6-D. Model mengenai enam dimensi budaya ini memberikan gambaran tentang budaya Indonesia yang mendalam dibandingkan budaya dunia lainnya. Keenam dimensi budaya tersebut adalah sebagai berikut.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

Gambar 2.6.1 Perbandingan angka keenam dimensi budaya Indonesia



Sumber: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

a) *Power distance* (jarak kekuasaan)

*Hofstede* mendefinisikan *power distance* (jarak kekuasaan) sebagai sejauh mana anggota institusi atau organisasi menerima kekuasaan, dan berharap penyamarataan dalam pendistribusian kekuasaan.

Indonesia memiliki skor tinggi dalam dimensi ini, yaitu 78. Hal tersebut memiliki arti bahwa Indonesia bergantung pada hierarki. Terlihat jelas perbedaan secara budaya maupun politik antara penguasa dengan orang yang tidak punya kuasa. Dalam dunia kerja, karyawan berharap diarahkan secara jelas oleh atasan atau manajer mereka.

b) *Individualism*

Isu mendasar yang dibahas dari dimensi ini adalah tingkat saling ketergantungan yang dimiliki oleh setiap anggota masyarakat. Pada dimensi

ini, Indonesia memiliki skor yang rendah yaitu 14. Artinya, masyarakat Indonesia adalah masyarakat kolektif, yang mana seseorang cenderung mengikuti kelompok dan patuh serta loyal terhadap kelompoknya. Hubungan yang erat ini meletakkan harmoni sebagai kunci dalam menjaga hubungan.

c) *Masculinity*

Dalam dimensi ini, *masculinity* berkaitan dengan nilai perbedaan gender dalam masyarakat, atau distribusi peran emosional antara gender yang berbeda. Nilai-nilai yang terkandung dalam dimensi *masculinity* (maskulin) adalah tentang nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan. Sementara dimensi *femininity* (feminin) menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup.

Indonesia menempati skor 46 pada dimensi ini dan dengan demikian dianggap memiliki dimensi maskulin yang rendah. Indonesia kurang maskulin daripada beberapa negara Asia lainnya seperti Jepang, China dan India. Di Indonesia, status dan simbol kesuksesan terlihat penting namun tidak selalu material yang membawa motivasi. Seringkali itu adalah posisi yang dimiliki seseorang yang lebih penting bagi mereka karena konsep Indonesia yang disebut "gengsi"/ Sikap "gengsi" tersebut dipertahankan dengan kuat sehingga memproyeksikan penampilan luar yang berbeda, yang ditujukan untuk mengesankan dan menciptakan aura status.

d) *Uncertainty Avoidance* (Penghindaran ketidakpastian)

Dimensi ini memotret cara masyarakat menanggapi masa depan yang tidak pernah diketahui, apakah akan mengontrol masa depan atau akan membiarkan terjadi. Orang-orang yang memiliki dimensi budaya penghindaran ketidakpastian yang tinggi cenderung lebih emosional. Mereka mencoba untuk meminimalkan terjadinya keadaan yang tidak diketahui atau tidak biasa.

Sebaliknya, dimensi budaya penghindaran ketidakpastian yang rendah menerima dan merasa nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur atau lingkungan yang kerap kali mengalami perubahan. Orang-orang dalam dimensi budaya ini cenderung lebih pragmatis, mereka jauh lebih toleran terhadap perubahan.

Indonesia menduduki skor 48 yang berarti memiliki preferensi rendah untuk menghindari ketidakpastian, atau dengan kata lain tidak takut dengan perubahan dan lebih toleran terhadap perbedaan pendapat. Bila seseorang kesal, kebiasaan orang Indonesia tidak menunjukkan emosi negatif atau kemarahan secara eksternal. Mereka akan tetap tersenyum dan bersikap sopan, tidak peduli betapa marahnya mereka. Ini juga berarti menjaga tempat kerja dan harmoni hubungan sangat penting di Indonesia, dan tidak ada yang ingin menjadi pemancar berita atau umpan balik yang buruk atau negatif.

e) *Long Term Orientation*

Dimensi ini menggambarkan bagaimana setiap masyarakat harus memelihara hubungan dengan masa lalunya saat menghadapi tantangan masa kini dan masa depan, dan masyarakat memprioritaskan kedua tujuan eksistensial ini secara berbeda. Masyarakat yang *long term orientation*

(berorientasi jangka panjang) lebih mementingkan masa depan. Mereka mendorong nilai-nilai pragmatis berorientasi pada penghargaan, termasuk ketekunan, tabungan dan kapasitas adaptasi.

Masyarakat yang memiliki dimensi *short term orientation* (orientasi hubungan jangka pendek), terkait dengan masa lalu dan sekarang, termasuk kestabilan, menghormati tradisi, menjaga selalu penampilan di muka umum, dan memenuhi kewajiban - kewajiban sosial. Skor tinggi Indonesia 62 menunjukkan bahwa ia memiliki budaya pragmatis.

f) *Indulgence*

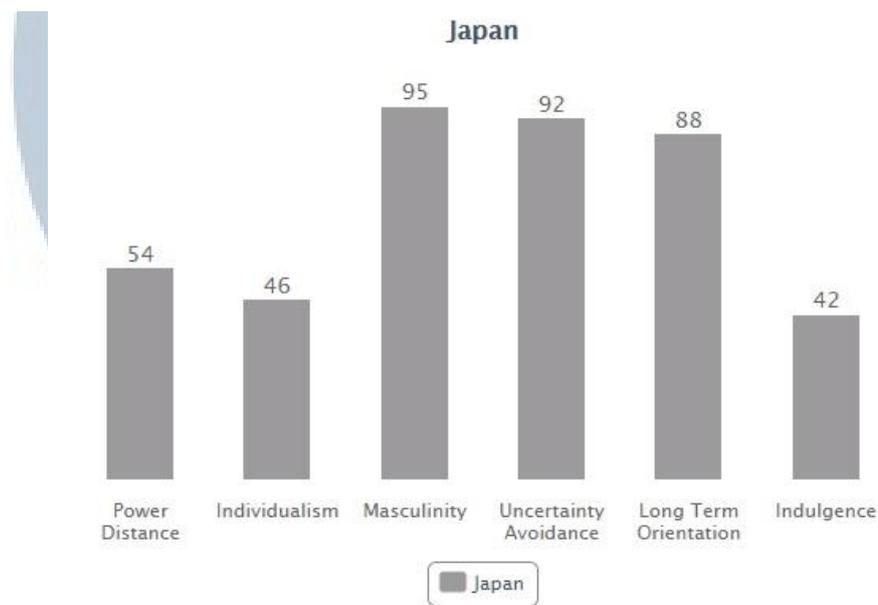
Dimensi ini didefinisikan sebagai sejauh mana orang mencoba mengendalikan hasrat dan dorongan mereka, berdasarkan cara mereka dibesarkan. Kontrol yang relatif lemah disebut *indulgence* (kesenangan) dan kontrol yang relatif kuat disebut *restraint* (pengekangan).

Kesenangan mengarah kepada lingkungan sosial yang mengizinkan gratifikasi sebagai nafsu manusiawi yang alamiah terkait dengan menikmati hidup. Pengekangan mengarah kepada lingkungan sosial yang mengontrol gratifikasi dari kebutuhan dan peraturan-peraturan dengan cara norma sosial yang tegas. Skor rendah 38 dalam dimensi ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki budaya pengekangan. Masyarakat dengan skor rendah dalam dimensi ini memiliki kecenderungan sinisme dan pesimisme.

## 2.7 Budaya Jepang

Peneliti kembali mengambil data Geert Hofstede (2012) dalam mengeksplorasi suatu budaya. Gambaran tentang budaya Jepang juga dilihat melalui lensa 6-D. Keenam dimensi budaya tersebut di antaranya sebagai berikut.

Gambar 2.7.1 Perbandingan angka keenam dimensi budaya Jepang



Sumber: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

Pada dimensi *power distance* (jarak kekuasaan), Jepang menempati skor menengah yaitu 54. Dengan begitu, Jepang adalah masyarakat hierarkis garis batas. Orang Jepang selalu sadar akan posisi hierarkis mereka dalam lingkungan sosial dan bertindak sesuai dengan itu. Namun, ini sama tidak hierarkisnya seperti kebanyakan budaya Asia lainnya. Beberapa orang asing menganggap Jepang sangat hierarkis karena pengalaman bisnis mereka dengan susah payah dalam proses pengambilan keputusan yang lamban. Semua keputusan harus dikonfirmasi oleh setiap lapisan hierarkis dan akhirnya oleh manajemen puncak di Tokyo.

*b) Individualism*

Pada dimensi individualism, Jepang menduduki skor 46. Artinya, masyarakat Jepang termasuk dalam masyarakat kolektif. Namun, ini bukan kolektivisitik seperti kebanyakan negara Asia lainnya. Salah satu contoh yang tampaknya paradoks adalah bahwa orang Jepang terkenal dengan kesetiaan mereka terhadap perusahaan mereka, sementara orang Cina tampaknya lebih mudah bergaul dengan pekerjaan.

Namun, loyalitas perusahaan adalah sesuatu, yang telah dipilih seseorang untuk diri mereka sendiri, dan merupakan hal individualis untuk dilakukan. Menurut standar barat, orang Jepang berpengalaman sebagai masyarakat kolektivisitik. Namun menurut standar Asia, orang Jepang berpengalaman sebagai Individualis. Mereka lebih pribadi dan tertutup dari kebanyakan orang Asia lainnya.

*c) Masculinity*

Sementara skor 95 pada dimensi ini mengartikan bahwa Jepang adalah salah satu masyarakat paling maskulin di dunia. Namun, dalam kombinasi dengan kolektivisme ringan mereka, tidak terlihat perilaku individu yang tegas dan kompetitif yang sering dikaitkan dengan budaya maskulin.

Di perusahaan Jepang, terlihat bahwa karyawan paling termotivasi saat mereka bertarung dalam tim pemenang melawan pesaing mereka. Kerja keras Jepang adalah ekspresi maskulinitas mereka yang lain. Masih sulit bagi perempuan untuk menaiki tangga perusahaan di Jepang dengan norma maskulin mereka pada waktu kerja keras dan panjang.

*d) Uncertainty Avoidance*

Pada skor 92 di dimensi ini, Jepang adalah salah satu negara yang paling menghindari ketidakpastian. Hal ini sering dikaitkan dengan fakta bahwa Jepang terus-menerus terancam oleh bencana alam, seperti gempa bumi, tsunami, topan, dan letusan gunung berapi. Dalam keadaan seperti ini, Jepang belajar mempersiapkan diri menghadapi situasi yang tidak pasti. Hal ini tidak hanya dilakukan untuk rencana darurat dan tindakan pencegahan untuk bencana alam mendadak namun juga untuk setiap aspek masyarakat lainnya.

Di perusahaan Jepang, perhitungan akan banyaknya waktu dan usaha yang dilakukan, dimasukkan ke dalam studi kelayakan dan semua faktor risiko harus diselesaikan sebelum proyek dapat dimulai. Atasan meminta semua fakta dan angka terperinci sebelum mengambil keputusan. Kebutuhan yang tinggi dalam menghindari ketidakpastian ini adalah salah satu alasan mengapa perubahan begitu sulit direalisasikan di Jepang.

*e) Long Term Orientation*

Pada dimensi ini, Jepang menempati skor 88, yang memiliki arti bahwa masyarakat Jepang merupakan salah satu masyarakat yang paling berorientasi jangka panjang. Orang Jepang melihat kehidupan mereka sebagai momen yang sangat singkat dalam sejarah panjang umat manusia. Dari perspektif ini, semacam fatalisme adalah hal tidak aneh bagi orang Jepang.

Di perusahaan Jepang, seseorang melihat orientasi jangka panjang dalam tingkat investasi yang terus meningkat. Bahkan di masa ekonomi yang sulit, tingkat modalitas yang lebih tinggi, prioritas untuk mempertahankan

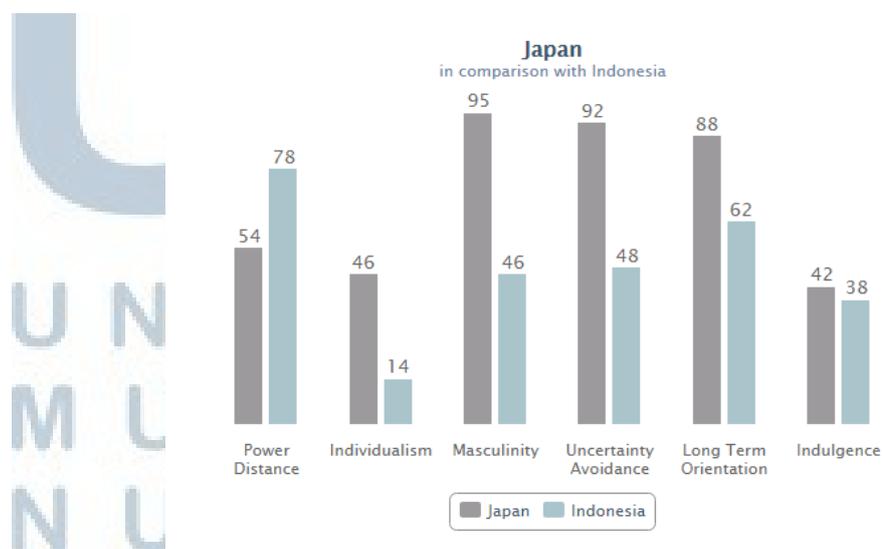
pertumbuhan pangsa pasar daripada keuntungan kuartalan, dan seterusnya. Mereka semua melayani daya tahan perusahaan. Gagasan di balik itu adalah bahwa perusahaan di sini tidak untuk menghasilkan uang, namun untuk melayani pemangku kepentingan dan masyarakat luas untuk beberapa generasi yang akan datang.

f) *Indulgence*

Pada dimensi ini, Jepang berada di skor rendah yaitu 42. Sehingga dapat dikatakan bahwa Jepang memiliki budaya pengekanan. Masyarakat dengan skor rendah dalam dimensi ini memiliki kecenderungan sinisme dan pesimisme. Orang dengan orientasi ini memiliki persepsi bahwa tindakan mereka dibatasi oleh norma sosial dan merasa bahwa memanjakan diri mereka sendiri agak salah.

## 2.8 Perbandingan Budaya Jepang dan Indonesia

Gambar 2.8.1 Perbandingan dimensi-dimensi budaya Jepang dan Indonesia



Sumber: [www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com)

a) *Power Distance*

Menurut Hofstede (2012), Jepang adalah negara dengan masyarakat hierarkis garis batas. Orang Jepang selalu sadar akan posisi hierarkis mereka dalam lingkungan sosial dan bertindak sesuai dengan itu. Meski demikian, hal tersebut ini sama tidak hierarkisnya seperti kebanyakan budaya Asia lainnya. Pada dimensi ini, Indonesia memiliki skor yang lebih tinggi dari Jepang. Sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan kekuasaan yang sangat jelas di lingkungan masyarakat Indonesia.

b) *Individualism*

Sementara pada dimensi individualisme, dikatakan bahwa masyarakat Jepang termasuk dalam masyarakat yang kolektif. Namun, hal ini tidak se kolektif seperti kebanyakan negara Asia lainnya. Salah satunya jika dibandingkan dengan Indonesia yang pada dimensi ini memiliki skor yang lebih rendah. Artinya, orang-orang yang tergolong kolektif ini tidak akan bertindak atau berperilaku diluar kebiasaan kelompoknya. Menurut standar Asia, orang Jepang berpengalaman sebagai Individualis. Mereka lebih pribadi dan tertutup dari kebanyakan orang Asia lainnya.

c) *Masculinity*

Pada dimensi *masculinity* (maskulin), Hofstede mengatakan bahwa Jepang adalah salah satu masyarakat paling maskulin di dunia. Kerja keras Jepang adalah salah satu ekspresi maskulinitas mereka. Kebudayaan maskulin menghargai nilai prestasi kerja dan ketegasan. Masih sulit bagi perempuan

untuk menaiki tangga perusahaan di Jepang dengan norma maskulin yang tinggi.

Hal tersebut berbeda dengan Indonesia yang menempati skor jauh di bawah Jepang, dan dapat dikatakan bahwa Indonesia adalah negara yang memiliki budaya maskulin yang rendah. Dengan begitu, terdapat kesetaraan yang seimbang antara jenis kelamin dan menerima pola asuh antara perempuan dan laki-laki dan lebih fokus terhadap kualitas hidup.

*d) Uncertainty Avoidance*

Pada dimensi ini, Jepang termasuk salah satu negara yang paling menghindari ketidakpastian. Di lingkungan pekerjaan, orang Jepang bekerja berdasarkan fakta dan angka terperinci sebelum akhirnya mengambil keputusan. Mereka yang berada dalam penghindaran ketidakpastian tingkat tinggi ini, mencoba untuk meminimalkan terjadinya keadaan yang tidak diketahui.

Hal tersebut berbalik dengan Indonesia yang memiliki preferensi rendah untuk menghindari ketidakpastian. Orang-orang yang berada pada tingkat penghindaran ketidakpastian yang rendah, memiliki sikap toleransi yang lebih tinggi, dan cenderung lebih bisa menerima resiko.

*e) Long Term Orientation*

Pada dimensi ini, Jepang termasuk dalam salah satu masyarakat yang paling berorientasi jangka panjang. Di perusahaan Jepang, orang tidak begitu memiliki kecenderungan untuk menghasilkan uang, namun lebih untuk

melayani pemangku kepentingan dan masyarakat luas untuk beberapa generasi yang akan datang. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa dalam dimensi masyarakat Jepang lebih mementingkan masa depan mereka.

Begitu pula dengan Indonesia yang juga memiliki skor tidak jauh dengan Jepang. Meskipun skornya berada di bawah Jepang, namun hal tersebut tidak menutup fakta bahwa Indonesia juga memiliki budaya pragmatis yang berorientasi pada penghargaan, status, sikap hemat, termasuk ketekunan, tabungan dan kapasitas adaptasi.

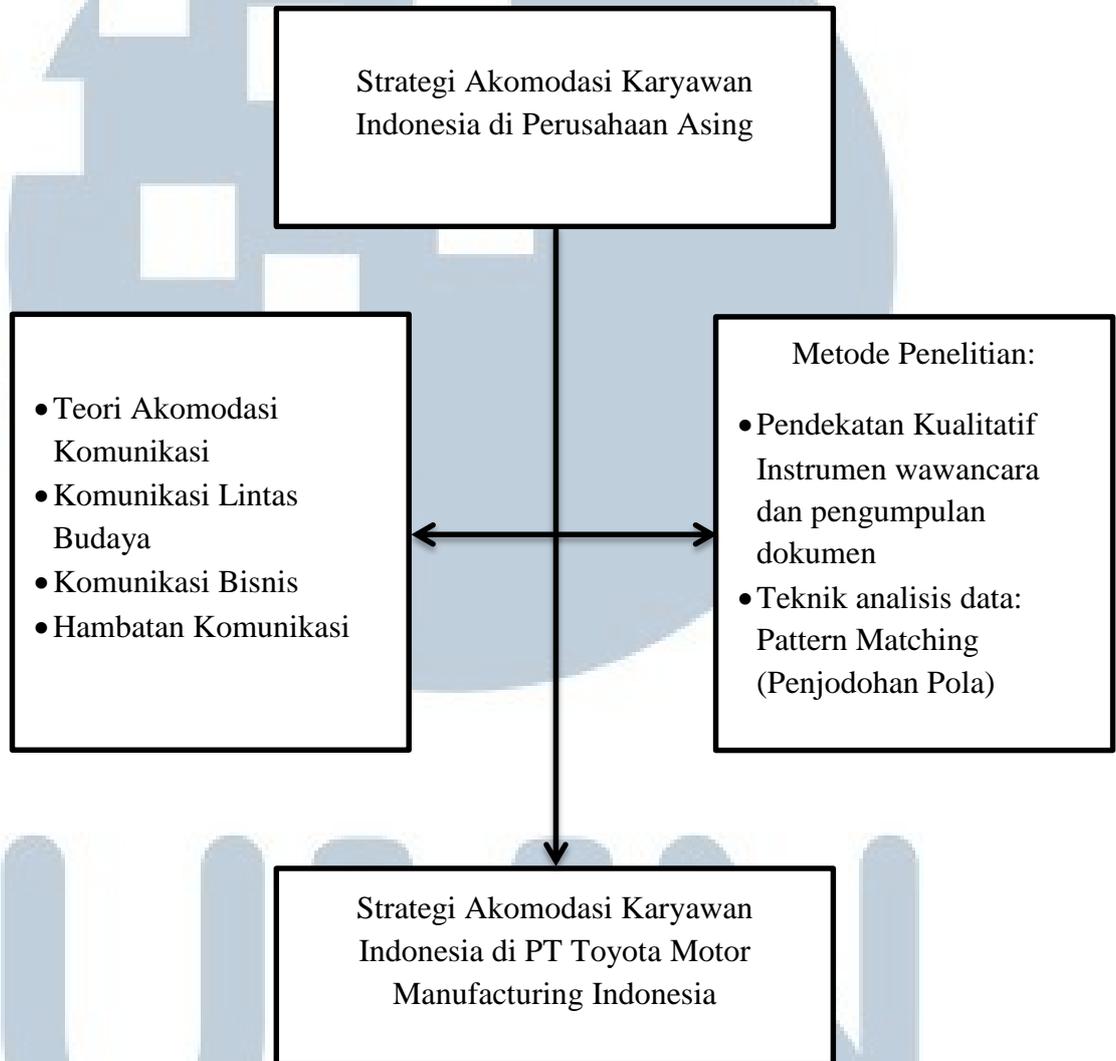
*f) Indulgence*

Pada dimensi ini, Jepang dan Indonesia berada pada skor yang tidak begitu jauh. Sehingga dapat dikatakan bahwa Jepang dan Indonesia memiliki budaya pengekanan. Orang dengan orientasi ini memiliki persepsi bahwa tindakan mereka dibatasi oleh norma sosial. Selain itu juga dapat dikatakan bahwa masyarakat Indonesia memiliki kecenderungan lebih sinisme dan pesimisme, karena memiliki skor yang lebih rendah dibanding Jepang.

U M N  
U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A

## 2.9 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.9.1 Kerangka Pemikiran Penelitian



Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana strategi akomodasi yang dilakukan karyawan Indonesia di perusahaan asing. Adapun dalam hal ini strategi akomodasi yang diteliti adalah strategi akomodasi yang dilakukan karyawan Indonesia ketika berkomunikasi dengan ekspatriat Jepang. Peneliti menggunakan teori-teori dan konsep sebagai landasan pemikiran. Teori-

teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian ini di antaranya teori akomodasi komunikasi, komunikasi lintas budaya, komunikasi bisnis, dan hambatan komunikasi.

Penelitian studi kasus ini berfokus pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia yang merupakan gabungan antara PT Astra International Tbk dengan Toyota Motor Corporation, Jepang. Selain ingin mengetahui strategi akomodasi yang terjadi dalam komunikasi bisnis, peneliti juga ingin mengetahui apa saja hambatan komunikasi yang dihadapi oleh karyawan Indonesia ketika berkomunikasi dengan ekspatriat Jepang.

Dalam pengumpulan data, peneliti melakukan wawancara dan pengumpulan dokumen untuk selanjutnya peneliti analisis menggunakan metode *pattern matching* (penjodohan pola). Dengan metode tersebut peneliti akan mencocokkan hasil temuan dilapangan dengan teori maupun konsep yang digunakan, dan kemudian peneliti akan mendapatkan kesimpulan dari hasil penelitian ini.

