

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi yang penuh tantangan, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi demi mempertahankan posisinya di pasar dan keberlangsungan bisnisnya (Katerina & Aneta, 2014). Salah satu strategi yang banyak diterapkan dalam bidang sumber daya manusia adalah membentuk Departemen yang terdiri dari individu-individu dengan latar belakang budaya berbeda, yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Imakwuchu & Billy, 2018). Strategi ini dinilai efektif karena departemen yang berisi individu dengan latar belakang berbeda dianggap mampu menghasilkan ide-ide kreatif dan inovatif, sehingga dapat membantu proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah dengan lebih baik (Khelifi, 2023; Neeley, 2015; VLAD & STAN, 2018).

Berbagai studi dan riset mengenai keuntungan departemen dengan anggota yang beraneka budaya sudah banyak dilakukan. Salah satunya dilakukan oleh McKinsey (2015) yang menemukan bahwa departemen yang anggotanya berasal dari budaya yang beragam, 35% lebih mungkin menerima keuntungan finansial. Studi lainnya juga menemukan bahwa tim dengan anggota yang berasal dari berbagai latar belakang budaya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pekerjaan dan informasi yang lebih tepat dan akurat (Levine et al., 2014). Harvard Business Review menyimpulkan bahwa hal-hal ini dapat tercapai karena anggota dengan latar belakang budaya yang berbeda dapat bekerja dengan lebih pintar. Latar belakang budaya yang beragam menghadirkan pola pikir yang lebih kreatif sehingga mereka dapat memproses fakta dan informasi dengan lebih baik, sehingga akhirnya dapat menghadirkan ide-ide yang lebih inovatif (Rock & Grant, 2016).

Strategi pembentukan departemen dengan anggota yang berasal dari beragam latar belakang budaya oleh perusahaan mendorong peningkatan jumlah migran internasional. Hal ini terlihat dari data statistik yang menunjukkan bahwa selama lima dekade terakhir, jumlah migran internasional telah meningkat tiga kali

lipat menjadi 280 juta migran, atau setara dengan 3.6% dari total penduduk di dunia (International Organization for Migration, 2023). Tren peningkatan migran internasional juga terjadi di Indonesia. Pada Januari 2022, Kementerian Ketenagakerjaan mengesahkan 91.623 dokumen tenaga kerja asing (Satu Data Ketenagakerjaan, 2022). Sementara pada Januari hingga September 2023, jumlah pekerja asing di Indonesia telah bertambah menjadi 121.206 orang. Mayoritas pekerja asing tersebut bekerja di sektor industri (46.5%), jasa (50.7%), dan pertanian dan maritim (2.8%) (Rahayu, 2023). Selain itu, berdasarkan jabatannya, hampir separuh tenaga kerja asing di Indonesia memiliki jabatan di level profesional, seperti konsultan, manajer, direksi, dan komisaris (Muhamad, 2023).

Meningkatnya jumlah migran internasional di Indonesia membawa konsekuensi penting, yaitu meningkatnya kebutuhan akan kemampuan komunikasi antarbudaya yang efektif dalam berbagai konteks, baik bisnis maupun non-bisnis (Wahyu Adi & Musbah, 2017). Namun, komunikasi antarbudaya bukan tanpa tantangan. Beberapa faktor utama yang menjadi tantangan dalam proses komunikasi antarbudaya adalah perbedaan gender, etnis, daerah asal, nilai budaya, cara pikir, gaya komunikasi, dan tentunya keterbatasan bahasa (El Boubebkri & Saidi, 2022; Weck & Ivanova, 2013a). Perbedaan norma perilaku dan cara pandang antara orang-orang dari budaya yang berbeda juga dapat menjadi penghalang dalam komunikasi antarbudaya (Weck & Ivanova, 2013a). Kegagalan dalam komunikasi antarbudaya dapat membawa dampak negatif bagi semua pihak yang terlibat, seperti kesalahpahaman, konflik, dan stagnasi dalam kerja sama (Heldal et al., 2020).

Perbedaan budaya dapat memunculkan berbagai permasalahan dalam organisasi. Hal ini dapat terjadi ketika individu dari budaya yang berbeda memiliki cara berkomunikasi dan memahami pesan yang berbeda pula. Penelitian terdahulu telah menunjukkan berbagai masalah dalam komunikasi antarbudaya dalam perusahaan, seperti kesulitan dalam pendelegasian kerja dan proyek. Anggota tim dengan latar belakang budaya *low context* yang lebih menyukai komunikasi yang singkat dan padat, akan lebih mengutamakan informasi spesifik mengenai tugas mereka dalam proyek. Sementara itu, anggota tim *high context* akan lebih

menghargai informasi lengkap mengenai proyek secara keseluruhan sebelum dapat mengerjakan bagian mereka (Erkkilä, 2010; Luqman & Agathsy, 2024; Pop & Sim, 2022).

Perbedaan budaya juga memengaruhi cara menyampaikan kabar buruk (Holmes & Illing, 2021). Karyawan dengan latar belakang budaya Asia cenderung enggan dan mengulur waktu untuk menyampaikan kabar buruk. Hal ini dapat menimbulkan konflik apabila mereka memiliki rekan kerja dari negara barat karena menunda penyampaian kabar buruk mereka dianggap sebagai hal yang ofensif dan tidak sopan. Dalam proses komunikasi bisnis dengan klien, perbedaan budaya juga terlihat jelas. Anggota tim dengan latar belakang budaya Barat sangat berorientasi pada perjanjian tertulis untuk menghindari miskomunikasi dan menyelesaikan masalah. Berbeda dengan karyawan Asia yang lebih berorientasi pada hubungan interpersonal dengan klien mereka dan mengandalkan hubungan baik tersebut untuk menghindari kesulitan dan menyelesaikan masalah. Dalam praktik bisnis, kedua budaya ini memiliki prioritas dan orientasi yang berbeda dan bertolak belakang sehingga dapat memicu terjadinya konflik (Holmes & Illing, 2021).

Perbedaan orientasi terhadap waktu juga dapat menjadi salah satu faktor yang sering menimbulkan konflik. Seorang manajer Finlandia yang telah bekerja di Asia selama lebih dari 20 tahun mengatakan bahwa perusahaan Asia sering kali tidak mampu memenuhi komitmen mereka terhadap kualitas dan waktu pengiriman produk. Sementara di Eropa, waktu kerja lebih lama dan waktu berlibur lebih singkat sehingga karyawannya lebih mampu dan berkomitmen untuk memenuhi tenggat waktu pekerjaan mereka. Pekerja Eropa sangat menghargai ketepatan waktu dalam pertemuan bisnis dan sosial. Maka dari itu, mereka akan merasa tersinggung dan kecewa ketika terdapat rekan kerja yang terlambat hadir, meskipun hanya beberapa menit. Hal ini dikarenakan mereka menghargai waktu dan menganggap keterlambatan sebagai bentuk tidak menghormati orang lain. Apabila rekan kerja dari budaya lain tidak dapat memahami dan menghargai perbedaan orientasi terhadap waktu tersebut, tentunya konflik dapat timbul (Erkkilä, 2010; Okoro, 2019). *Language barrier* juga merupakan salah satu hambatan yang sering dihadapi karyawan di perusahaan multinasional. Karyawan yang menguasai lebih

banyak bahasa asing cenderung memiliki kesempatan yang lebih besar untuk membangun hubungan kerja yang lebih baik dengan manajer asing mereka dan mendapatkan promosi. Hal ini dikarenakan mereka dapat berkomunikasi dengan lebih efektif dan memahami budaya organisasi dengan lebih baik (Pop & Sim, 2022).

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting dalam komunikasi antarbudaya dalam konteks bisnis. Contohnya, sebuah karyawan dalam perusahaan Tiongkok terbiasa dengan hierarki dan menunjukkan rasa hormat dengan cara mengikuti perintah atasan. Namun, ketika seorang manajer Barat masuk dan menjadi atasan bagi para pekerja Tiongkok tersebut, Ia berupaya untuk mendukung budaya diskusi dan mendorong anak buahnya untuk lebih vokal terhadap pendapat mereka. Meskipun demikian, sang manajer tersebut tetap menyadari bahwa perubahan ini membutuhkan proses karena mereka sudah merasa terbiasa dengan budaya hierarki di Tiongkok (Ao, 2016).

Perbedaan budaya dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam komunikasi organisasi multinasional. Hambatan ini dapat muncul dalam berbagai aspek, seperti pola komunikasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan, mengkomunikasikan informasi, persepsi tentang waktu, dan hierarki (Glazer & Karpati, 2014). Jika tidak disadari, hal-hal ini kemudian dapat menjadi permasalahan yang lebih besar, seperti munculnya stereotip, prasangka, rasisme dan etnosentrisme (Tripathy, 2019). Oleh karena itu, penting bagi organisasi multinasional untuk memahami dan mengatasi hambatan-hambatan dalam komunikasi antarbudaya.

Salah satu cara untuk mengatasi hambatan ini adalah dengan meningkatkan kemampuan adaptasi budaya para karyawannya (VLAD & STAN, 2018). Adaptasi budaya adalah sebuah upaya untuk mengakomodasi kebiasaan dari budaya dan kebiasaan suatu budaya, dengan cara menyesuaikan gaya komunikasi, tata cara, perilaku, norma, dan perbedaan pandangan (Cheng, 2019; Weck & Ivanova, 2013a). Tanpa proses adaptasi, para individu yang berasal dari berbagai latar belakang budaya tidak akan dapat berkomunikasi dengan baik, apalagi bekerja sama dalam tim. Adaptasi budaya dapat membantu karyawan untuk berkomunikasi dengan lebih efektif, membangun hubungan yang lebih kuat, dan bekerja sama

dengan lebih baik dalam tim. Untuk dapat melakukan adaptasi budaya, hal pertama yang dapat dilakukan adalah meningkatkan kemampuan dan pengetahuan mengenai cara bekerja dan berkomunikasi dari setiap anggota departemen, serta terus berupaya untuk mengikuti lanskap pekerjaan yang selalu berubah (Rozkwitalska, 2019).

Seperti yang telah dijabarkan dalam bagian sebelumnya, berbagai perusahaan di Indonesia telah menerapkan strategi pengelolaan anggota organisasi yang beragam budaya untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu perusahaan multinasional yang telah menggunakan strategi tersebut adalah DO, sebuah perusahaan penyedia teknologi HR yang berbasis di Indonesia. DO didirikan pada tahun 1999 oleh dua orang tenaga kerja asing dari Kanada dan Korea. Seiring perkembangannya, perusahaan ini mengalami merger dengan perusahaan teknologi HR lain dan mengalami perubahan jajaran kepemimpinan, menjadikan DO sebagai perusahaan multinasional yang berbasis di Indonesia dengan jajaran direktur berlatar belakang Indonesia, Thailand, dan Kanada. Selain pada jajaran direktur, DO juga memiliki pimpinan tenaga kerja asing di level manajerial departemen marketing. Departemen ini merupakan satu-satunya departemen yang dikepalai oleh pemimpin ekspatriat dari Jerman, menjadikan departemen marketing sebagai departemen yang dipengaruhi oleh dua budaya secara langsung, yaitu Indonesia dan Jerman.

Jerman dan Indonesia adalah dua negara dengan budaya yang sangat bertolak belakang, dan perbedaan budaya komunikasi antara keduanya dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam komunikasi antarbudaya, terutama dalam konteks bisnis. Jerman adalah negara yang menganut budaya *low context*, di mana peran kata adalah untuk memberikan informasi dan pesan disampaikan secara eksplisit untuk menghindari kesalahpahaman. Selain itu, Jerman memiliki tingkat individualisme yang tinggi, sehingga diskusi antaranggota tim sering kali dianggap mengganggu (Okoro, 2019).

Di sisi lain, Indonesia adalah negara *high context*, di mana komunikasi dilihat sebagai pengantar untuk pertukaran informasi yang lebih dalam. Budaya *high context* menganggap bahwa tujuan pertama dari komunikasi adalah untuk

membangun dan menjaga hubungan baik, dan dari hubungan baik tersebut baru dapat dilakukan pertukaran informasi. Negara-negara di Asia dan Amerika Latin adalah contoh negara yang menganut budaya ini karena mereka melihat hubungan interpersonal dan koneksi antarindividu adalah hal yang penting (Varner & Beamer, 2008).

Konflik yang muncul karena perbedaan budaya antara anggota departemen marketing perusahaan DO yang berasal dari Jerman dan Indonesia sudah terjadi sejak awal departemen tersebut dibentuk sekitar tahun 2021. Sebelumnya, departemen ini menjadi bagian dari departemen Sales, hingga akhirnya dibuat menjadi departemen yang independen dengan dikepalai oleh pimpinan Jerman secara langsung. Angkatan pertama dari departemen ini terdiri atas enam orang, yaitu satu orang pimpinan Jerman, satu orang pimpinan Indonesia, dan empat anggota departemen yang juga berasal dari Indonesia. Pada penghujung tahun 2023 yang lalu, tiga orang anggota departemen yang berada di posisi staf telah mengundurkan diri sehingga membuat tingkat *turnover rate* departemen marketing perusahaan DO mencapai 50%. Para mantan anggota departemen marketing perusahaan DO ini diketahui memutuskan untuk mengundurkan diri dari pekerjaan mereka karena merasa tidak dapat mengakomodasi perbedaan budaya yang sangat berdampak pada pola dan cara kerja mereka. Perbedaan ini menghadirkan rasa frustrasi karena adanya tuntutan bagi mereka untuk menyesuaikan, khususnya dengan kebiasaan dan standar yang ditetapkan oleh sang pimpinan Jerman. Hal ini kemudian berdampak pada menurunnya tingkat *employee engagement* dari setiap karyawan, hingga ke tahap pengunduran diri (*resign*).

Saat ini, departemen marketing perusahaan DO telah berkembang menjadi 11 anggota, yang terdiri atas kedua orang pimpinan Jerman dan Indonesia, serta 9 orang anggota, yang 8 di antaranya merupakan anggota baru. Untuk memastikan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, para anggotanya harus dapat mampu berkomunikasi dan bekerja sama dengan lebih baik demi menghindari munculnya konflik yang dapat berakibat pada pengunduran diri karyawan.

Hubungan dalam konteks bisnis sangat ditentukan oleh bagaimana interaksi antaranggota perusahaan yang berasal dari berbagai latar belakang

budaya. Oleh karena itu, kemampuan mereka dalam melakukan adaptasi budaya menjadi faktor krusial untuk memastikan hubungan interpersonal antarbudaya dalam konteks bisnis tersebut dapat terbentuk dan berjalan dengan baik (VLAD & STAN, 2018; Weck & Ivanova, 2013b). Di era globalisasi ini, interaksi antarbudaya menjadi hal yang tidak bisa dihindari, terutama dengan perusahaan-perusahaan yang semakin terbuka untuk mempekerjakan pekerja asing demi kompetisi pasar. Tidak hanya bagi perusahaan, setiap karyawan juga dituntut untuk meningkatkan kemampuan adaptasi budaya mereka.

Perusahaan DO, sebagai salah satu perusahaan multinasional di Indonesia, juga tidak luput dari fenomena ini. Berdasarkan pengalaman empiris, terdapat *gap* budaya di dalam perusahaan DO terhadap perbedaan pola komunikasi, gaya manajemen, pengambilan keputusan, mengkomunikasikan informasi, persepsi tentang waktu, dan hierarki. Hal ini memunculkan permasalahan utama dalam departemen marketing perusahaan DO, yaitu tingkat *turnover* karyawan yang sangat tinggi. Oleh karena itu, mengetahui perbedaan-perbedaan budaya dalam organisasi multinasional seperti DO menjadi hal yang penting untuk dapat melakukan adaptasi budaya demi meningkatkan kerja sama antaranggota tim yang berasal dari budaya yang berbeda-beda. Penelitian ini akan menganalisis perbedaan budaya yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO dengan menggunakan dimensi budaya Hofstede dan menganalisis strategi adaptasi yang dilakukan dengan menggunakan teori adaptasi budaya.

1.2 Rumusan Masalah

Agar dapat tetap bersaing di era globalisasi, perusahaan dituntut untuk merumuskan berbagai strategi baru, salah satunya adalah dengan membentuk divisi kerja yang memperhatikan keragaman budaya. Divisi kerja ini diharapkan dapat menghasilkan berbagai ide-ide kreatif dan solusi. Salah satu contoh divisi kerja dengan anggota yang beragam budaya adalah departemen marketing dalam perusahaan DO yang bergerak di bidang *software* HR, karena divisi tersebut terdiri dari ekspatriat Jerman dan warga lokal Indonesia.

Departemen marketing DO terdiri dari ekspatriat Jerman dan warga lokal Indonesia. Meskipun secara teori departemen yang anggotanya berasal dari berbagai budaya yang berbeda dianggap dapat membawa berbagai keuntungan bagi perusahaan, komunikasi antarbudaya merupakan suatu hal yang kompleks karena perbedaan budaya, nilai, gaya komunikasi, ekspektasi, dan berbagai hal lainnya. Bahkan, tidak jarang tantangan-tantangan ini malah menghambat efektivitas dan efisiensi kerja departemen marketing DO.

Dengan adanya perbedaan budaya antara pemimpin ekspatriat Jerman dan tim kewarganegaraan Indonesia, strategi adaptasi menjadi kunci untuk mencapai tujuan bersama dan menjaga efektivitas komunikasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan menganalisis lebih dalam tantangan dan strategi adaptasi budaya departemen marketing DO. Harapannya, penelitian ini dapat memberikan wawasan, serta rekomendasi strategi adaptasi budaya yang dapat diterapkan dalam konteks perusahaan multinasional, khususnya dalam pengelolaan anggota divisi yang beragam budaya.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, pertanyaan yang ditanyakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana dinamika budaya yang terjadi di antara anggota organisasi yang beragam budaya dalam departemen marketing DO?
2. Bagaimana strategi adaptasi budaya yang diterapkan oleh anggota organisasi yang beragam budaya dalam departemen marketing DO?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan yang diajukan, yaitu sebagai berikut.

1. Mengetahui dinamika budaya yang terjadi di antara anggota organisasi yang beragam budaya dalam departemen marketing DO.
2. Mengetahui strategi adaptasi budaya yang diterapkan oleh anggota organisasi yang beragam budaya dalam departemen marketing DO.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan dan manfaat bagi para pembacanya, baik secara akademis, maupun praktis.

1.5.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi kajian komunikasi antarbudaya dalam konteks bisnis organisasi, terutama terkait dengan masalah-masalah komunikasi budaya dan adaptasi budaya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, peneliti berharap penelitian ini dapat membantu berbagai perusahaan multinasional dengan departemen yang memiliki anggota dari budaya yang beragam untuk menganalisis bentuk-bentuk komunikasi yang terjadi di dalamnya.

UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA