

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk melakukan penelitian mengenai strategi adaptasi budaya dalam perusahaan multinasional, peneliti terlebih dulu melakukan tinjauan pustaka. Salah satu penelitian yang relevan adalah yang dilakukan oleh VLAD & STAN (2018). Penelitian tersebut menganalisis persepsi manajer perusahaan software multinasional di Amerika terhadap perbedaan budaya yang ada di antara tim kerjanya, serta strategi yang digunakan untuk menghadapi perbedaan tersebut.

Berdasarkan data yang didapatkan dari jajaran manajerial perusahaan, VLAD & STAN (2018) menemukan bahwa para manajer merasa elemen budaya telah menjadi salah satu faktor penting dalam proses pembuatan keputusan manajerial, dengan perbedaan bahasa sebagai faktor penghambat terbesar. Dalam penelitiannya tersebut, kedua peneliti terdahulu menyimpulkan bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar dalam proses bisnis sehingga kemampuan untuk mengelola perbedaan budaya dan melakukan interaksi antarbudaya merupakan elemen yang krusial dalam konteks perusahaan multinasional.

Zhao (2023) melakukan penelitian terhadap karyawan Tiongkok di perusahaan Jerman yang melakukan adaptasi budaya. Fokus penelitian ini adalah proses pembelajaran Bahasa Jerman yang merupakan bahasa pengantar dalam proses komunikasi bisnis di perusahaan, setelah Bahasa Inggris. Dengan menggunakan kurva W, Zhao (2023) menemukan bahwa dalam proses adaptasi, setiap karyawan asing mengalami fase yang berbeda-beda, seperti fase *honeymoon* hingga depresi. Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi antarbudaya menjadi elemen krusial dalam menghindari konflik yang muncul karena adanya perbedaan budaya dalam perusahaan multinasional.

Setelah melakukan penelitian terhadap mahasiswa internasional yang tergabung dalam program Darmasiswa di Indonesia, Zaidah et al. (2023) menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi proses adaptasi antarbudaya. Faktor pertama adalah perbedaan bahasa yang sangat mempengaruhi dua tahapan pertama dalam proses adaptasi. Tahap pertama adalah ketika mereka pertama kali

berkomunikasi dengan individu lokal, dan tahap kedua adalah ketika mereka sudah meningkatkan kemampuan berbahasa. Faktor kedua adalah proses transformasi yang terjadi ketika partisipan secara aktif terlibat dalam lingkungan sosial dan budaya yang baru. Faktor selanjutnya adalah transformasi internal partisipan setelah melakukan interaksi dengan lingkungan sosialnya dan bagaimana mereka mampu merasa lebih nyaman dalam lingkungan barunya. Faktor selanjutnya adalah elemen psikologis dalam komunikasi antarbudaya. Berada di lingkungan asing membuat individu merasa berbeda dan gelisah karena adanya ketidakpastian dalam berbagai situasi. Hal ini kemudian menumbuhkan perasaan cemas, tegang, dan khawatir. Faktor terakhir dalam penerimaan dan adaptasi. Setelah berhasil melewati gegar budaya dari berbagai pengalaman baru, individu biasanya menjadi lebih terbuka, bahkan mencapai tahap adaptasi. Jika mereka telah mencapai tahap adaptasi, rasa tidak nyaman sudah semakin teratasi dan digantikan dengan rasa ingin tahu, serta keinginan untuk berkolaborasi lebih lanjut.

Dalam penelitian lainnya mengenai proses adaptasi budaya dalam perusahaan multinasional, Raiyan & Hasan (2023) mengeksplorasi lingkungan kerja perusahaan multinasional, serta menganalisis isu-isu yang muncul dalam perusahaan tersebut, baik dari segi proses dan tantangan adaptasi budaya. Isu dalam komunikasi antarbudaya dapat terjadi karena berbagai hal dan faktor. Dalam penelitian ini, kedua peneliti tersebut meletakkan fokus penelitian pada beberapa elemen yang dianggap paling efektif dalam memengaruhi budaya kerja di perusahaan multinasional. Elemen-elemen tersebut adalah hambatan komunikasi, gaya kepemimpinan dan manajerial, dan perbedaan budaya kerja.

Dalam penelitian sejenis, TAN & Masuyama (2018) melakukan penelitian terhadap jajaran staf asing di sebuah universitas Jepang. Sejak pemerintah Jepang membuka diri terhadap pekerja asing, jumlah pekerja asing di universitas tersebut juga semakin meningkat. Oleh karena itu, para staf lokal Jepang juga dituntut untuk melakukan komunikasi antarbudaya setiap hari di tempat kerja mereka. Berdasarkan fenomena tersebut, kedua peneliti berusaha untuk mengamati tantangan yang mereka hadapi dalam melakukan komunikasi antarbudaya. Setelah melakukan penelitian kualitatif dengan enam staf di universitas Jepang tersebut,

ditemukan faktor-faktor yang menghambat komunikasi antarbudaya mereka; keterbatasan bahasa, asumsi mengenai ada dan tidaknya similaritas, keterbatasan komunikasi nonverbal, tekanan sosial, prasangka, dan tabu. Sementara itu, terdapat juga lima strategi yang jamak digunakan dalam menghadapi tantangan-tantangan tersebut, yaitu berkomunikasi dengan lugas, mengadopsi *apologizing strategy*, menggunakan kata-kata sederhana, mengurangi kecepatan bicara, dan mempelajari budaya lawan bicara.

Berbeda dari penelitian sebelumnya, Imelda & Elsera (2018) melakukan penelitian dari perspektif ekspatriat yang melakukan berbagai upaya untuk dapat menjadi bagian dari masyarakat Tangungbalai Karimun. Dalam penelitian tersebut, kedua peneliti terdahulu menemukan bahwa strategi yang umum dilakukan para ekspatriat untuk beradaptasi adalah mempelajari bahasa setempat, mempelajari nilai dan norma yang berlaku, dan yang terakhir adalah selalu berupaya untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan masyarakat lokal.

Berdasarkan analisis terhadap beberapa penelitian terdahulu, ditemukan bahwa di Indonesia, penelitian terhadap strategi adaptasi budaya dalam konteks organisasi telah banyak dilakukan, baik dari perspektif ekspatriat yang berada dalam perusahaan asing dengan pimpinan asing, atau dari perspektif masyarakat lokal yang harus menerima rekan kerja ekspatriat dalam perusahaannya. Oleh karena itu, sebagai bentuk pembaharuan, penelitian ini akan meneliti departemen yang terdiri atas anggota yang berasal dari beragam budaya dalam sebuah perusahaan multinasional yang didirikan dan dipimpin oleh seorang ekspatriat dengan budaya yang sangat bertolak belakang dengan budaya di Indonesia, baik dari perspektif ekspatriat dan anggota tim lokal.

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

2.2 Teori dan Konsep

Berikut adalah berbagai teori dan konsep yang akan digunakan sebagai dasar analisis dalam penelitian ini.

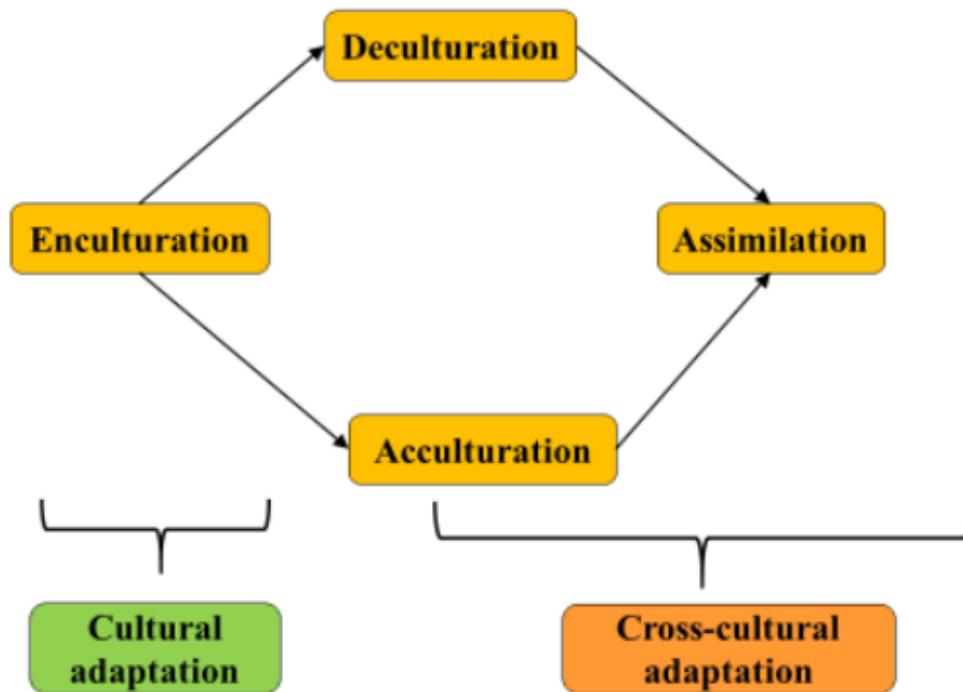
2.2.1 Teori Adaptasi Antarbudaya

Teori adaptasi antarbudaya dicetuskan oleh Young Yun Kim untuk menjelaskan bagaimana seorang individu yang lahir dan tinggal di daerah asalnya, beradaptasi di lingkungan budaya yang baru dan asing. Berdasarkan alasan perpindahannya, individu tersebut dapat dibagi menjadi beberapa kategori, yaitu imigran, pengungsi, pendatang, dan migran domestik. Imigran adalah individu yang melakukan perpindahan secara permanen ke negara asing. Contohnya, orang yang pindah ke Amerika Serikat untuk mencari kehidupan yang lebih baik. Pengungsi adalah sekelompok orang yang terpaksa meninggalkan negara asalnya untuk menghindari perang, persekusi, atau bencana alam. Sementara itu, pendatang adalah sekelompok orang yang pindah ke negara asing dengan alasan tertentu dalam jangka waktu tertentu, seperti untuk kebutuhan studi atau profesi. Terakhir, terdapat juga kelompok migran domestik yang meninggalkan daerah asal mereka untuk pindah ke daerah yang jauh tetapi masih dalam satu negara yang sama. Meskipun berasal dari kategori yang berbeda, semua individu yang beradaptasi di lingkungan budaya baru akan mengalami proses adaptasi yang berbeda-beda. Proses adaptasi ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti usia, pendidikan, pengalaman sebelumnya, dan budaya asal individu (Panocova, 2020).

Adaptasi antarbudaya dipahami sebagai keseluruhan proses dinamis yang dilalui oleh para individu setelah melakukan relokasi ke lingkungan budaya yang baru, asing, dan berbeda. Dalam proses ini, individu diharuskan untuk membangun dan menjaga hubungan yang stabil, fungsional, dan timbal balik dengan orang-orang dari budaya yang berbeda. Para individu melakukan adaptasi antarbudaya dengan tujuan untuk menjadi bagian dari lingkungan budaya yang baru tersebut (Panocova, 2020).

Dalam prosesnya, adaptasi antarbudaya memiliki beberapa elemen yang saling berhubungan dan membentuk sebuah siklus, seperti yang dapat dilihat di

bagian 2.1. Elemen-elemen ini meliputi enkulturasi, dekulturasi, asimilasi, dan akulturasi yang kemudian dapat membentuk adaptasi budaya atau adaptasi antarbudaya.



Gambar 2.1 Elemen Adaptasi Antarbudaya
 Sumber: Panocova, 2020

Ketika seorang individu memasuki lingkungan budaya baru, ia membawa semua pola perilaku dan kebiasaan dari daerah asalnya, yang telah terbentuk melalui proses enkulturasi sejak jaman kanak-kanak. Di lingkungan budaya baru, individu tersebut dihadapkan dengan sistem dan nilai-nilai yang berbeda. Hal ini dapat menimbulkan kesadaran untuk menghapus berbagai asumsi yang terbentuk dari budaya asalnya dan mempelajari sistem dan lingkungan budaya yang baru.

Keinginan untuk mengadopsi tata cara baru secara bertahap tersebut disebut sebagai proses akulturasi. Akulturasi bukan sekedar proses penambahan elemen budaya baru kepada kondisi semula, karena terdapat proses yang disebut sebagai dekulturasi. Dekulturasi adalah proses pelepasan atau pengabaian nilai-nilai dan budaya asli individu karena pengaruh budaya baru. Interaksi yang terjadi antara

dekulturasi dan akulturasi dapat mengubah nilai dan perspektif terhadap budaya, pandangan terhadap kehidupan, serta identitas personal budaya yang sebelumnya telah terbentuk dalam individu.

Proses dekulturasi dan akulturasi dapat menghasilkan asimilasi, yaitu perubahan psikologis, sosial, dan budaya secara komprehensif, di mana individu telah menjadi bagian dari budaya *host*. Dalam asimilasi, individu tidak hanya mengadopsi elemen-elemen budaya baru, tetapi juga melepaskan atau mengabaikan nilai-nilai dan budaya asalnya secara signifikan.

Secara teori, asimilasi dianggap sebagai keadaan ideal dan fase terakhir dari proses adaptasi antarbudaya. Namun, kemungkinan bagi seseorang untuk mencapai asimilasi secara keseluruhan dapat dibilang sangat jarang. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kekuatan identitas budaya individu, tingkat keterbukaan budaya *host*, dan pengalaman individu dalam berinteraksi dengan budaya baru. Bagan 2.1 menggambarkan bahwa adaptasi budaya yang diasosiasikan dengan enkulturasi, dapat mencapai asimilasi melalui proses dekulturasi dan akulturasi.

Dalam proses adaptasi antarbudaya, individu melalui tiga fase: stres, adaptasi, dan perkembangan (Kim, 2017b; Panocová, 2020).

1. **Fase Stres:** Eksposur terhadap lingkungan budaya baru dapat membuat para imigran dan pendatang merasakan stres. Perasaan ini dapat menghasilkan ketidakseimbangan dan konflik internal yang berkembang secara bersamaan dengan proses akulturasi dan dekulturasi. Stres ini dapat bermanifestasi dalam berbagai bentuk, seperti kecemasan, depresi, dan *homesickness*.
2. **Fase Adaptasi:** Pada fase ini, individu mulai beradaptasi dengan lingkungan budaya baru. Mereka mulai mempelajari bahasa dan budaya baru, membangun hubungan dengan orang-orang dari budaya baru, dan menyesuaikan diri dengan norma dan kebiasaan baru.

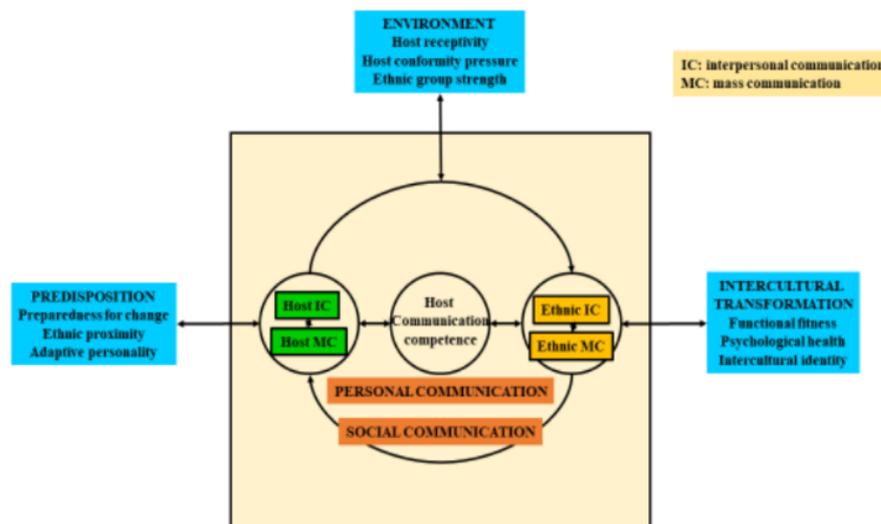
3. **Fase Perkembangan:** Pada fase ini, individu telah berhasil beradaptasi dengan lingkungan budaya baru dan mulai berkembang dalam budaya baru. Mereka merasa nyaman dan bahagia dalam lingkungan budaya baru dan tidak lagi merasa seperti orang asing.

Eksposur terhadap lingkungan budaya yang baru, dapat membuat para imigran dan pendatang merasakan stres. Perasaan ini dapat menghasilkan ketidakseimbangan dan konflik internal yang berkembang secara bersamaan dengan proses akulturasi dan dekulturasi.

'*Growth*' yang dijelaskan oleh Kim dalam Panocova (2020) mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola stres dalam jangka panjang secara sukses. Kemampuan ini membantu individu untuk terus belajar dan berkembang dalam lingkungan budaya baru, meskipun mereka masih mengalami stres dan adaptasi. Proses adaptasi antarbudaya bukanlah proses yang linear, melainkan siklus dan fluktuatif. Individu mungkin mengalami stres, adaptasi, dan perkembangan secara berulang-ulang selama proses adaptasi. Setiap pengalaman, baik positif maupun negatif, dapat membantu individu untuk belajar dan berkembang.

Dalam hal cepat atau lambatnya proses adaptasi, terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi hal tersebut. Kim dalam Panocova (2020) berusaha untuk menjelaskan faktor-faktor pengaruh tersebut menggunakan model struktural.

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



Gambar 2.2 Model Proses Adaptasi Antarbudaya
Sumber: Panocová, 2020

1. *Host Communication Competence*

Bagan 2.2 menunjukkan bahwa inti dari seluruh proses adaptasi antarbudaya adalah komunikasi. Adaptasi hanya terjadi melalui komunikasi antara individu dengan pihak budaya penerima. Oleh karena itu, kompetensi komunikasi menjadi hal vital dalam keseluruhan proses adaptasi. Kompetensi ini meliputi kemampuan untuk mengkode (*encode*) dan mendekode (*decode*) informasi sesuai dengan budaya komunikasi budaya yang baru.

Dalam kompetensi komunikasi, terdapat tiga elemen yang harus dikuasai, yaitu sebagai berikut.

- a) **Kompetensi Kognitif:** Pengetahuan mengenai budaya tuan rumah, termasuk bahasa, sejarah, institusi, hingga tata cara dan perilaku.
- b) **Kompetensi Afektif:** Kapasitas emosional dan motivasi dalam menghadapi berbagai situasi selama tinggal dalam lingkungan budaya tuan rumah. Sifat positif terhadap budaya baru tentunya meningkatkan kesempatan untuk membangun hubungan personal dengan warga lokal.

- c) **Kompetensi Operasional:** Kemampuan untuk mengombinasikan pola verbal dan nonverbal yang sesuai dalam situasi sosial budaya tuan rumah.

2. *Host Interpersonal Communication (Host IC)* dan *Host Mass Communication (Host MC)*

Kemampuan berkomunikasi dengan tuan rumah merupakan kunci penting dalam proses adaptasi antarbudaya. Terdapat dua jenis komunikasi yang penting dalam hal ini, yaitu *Host Interpersonal Communication (Host IC)* dan *Host Mass Communication (Host MC)*. *Host IC* melibatkan interaksi langsung dengan warga lokal. Melalui *Host IC*, individu dapat mempelajari norma dan kebiasaan budaya baru, membangun hubungan dengan orang lain, dan mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang budaya tuan rumah. Contoh *Host IC* meliputi percakapan dengan tetangga, mengikuti acara komunitas, dan berpartisipasi dalam kegiatan budaya.

Sementara itu, *Host MC* melibatkan interaksi dengan budaya tuan rumah melalui media massa, seperti radio, televisi, internet, koran, majalah, seni, dan literatur. *Host MC* memungkinkan individu untuk memperluas wawasan tentang budaya tuan rumah tanpa harus melakukan interaksi sosial secara langsung. Contoh *Host MC* meliputi menonton film dan acara TV lokal, membaca berita dan artikel tentang budaya tuan rumah, dan mendengarkan musik dan *podcast* lokal.

3. *Ethnic Interpersonal Communication* dan *Ethnic Mass Communications*

Dengan banyaknya jumlah pendatang asing, instansi dan komunitas etnis atau lokal banyak bergerak untuk memberikan dukungan. Komunikasi ini disebut sebagai komunikasi etnis dan terbagi menjadi dua jenis: *Ethnic Interpersonal Communication (Ethnic IC)* dan *Ethnic Mass Communication (Ethnic MC)*. *Ethnic IC* melibatkan interaksi langsung dengan orang-orang dari etnis yang sama.

Melalui *Ethnic IC*, pendatang asing dapat memperoleh dukungan emosional, informasi, dan bantuan material yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru. Contoh *Ethnic IC* meliputi bergabung dengan komunitas etnis, menghadiri acara budaya etnis, dan membangun hubungan dengan orang-orang dari etnis yang sama.

Ethnic MC melibatkan interaksi dengan media massa yang berbahasa dan berbudaya sama dengan pendatang asing. Media massa ini, seperti koran, televisi, dan radio, dapat membantu pendatang asing untuk mempelajari lingkungan budaya baru, mendapatkan informasi penting tentang kehidupan di negara baru, dan merasa lebih terhubung dengan komunitas etnis mereka. Bentuk-bentuk komunikasi massa ini sangat penting bagi pendatang asing di tahapan awal adaptasi mereka untuk mempelajari lingkungan budaya yang baru.

4. *Environmental Factors*

Lingkungan juga berperan penting dalam proses adaptasi pendatang asing. Ada tiga faktor lingkungan utama yang dapat memengaruhi proses adaptasi, yaitu sebagai berikut.

- a) **Penerimaan Tuan Rumah (*Host Receptivity*):** Seberapa besar tuan rumah menerima dan mendukung proses adaptasi pendatang asing. Penerimaan ini dapat bervariasi tergantung pada individu dan kelompok masyarakat, dan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti prasangka ras dan etnis.
- b) **Tekanan Kesesuaian Tuan Rumah (*Host Conformity Pressure*):** Sejauh mana masyarakat mendorong pendatang asing untuk mengadopsi norma dan pola perilaku mereka. Tekanan ini dapat bervariasi tergantung pada konteks budaya dan individu.
- c) **Kekuatan Kelompok Etnis (*Ethnic Group Strength*):** Status dan kekuatan kolektif kelompok etnis yang ingin dimasuki oleh pendatang baru. Kelompok masyarakat yang besar dan inklusif umumnya lebih

terbuka terhadap pendatang baru, sementara kelompok yang lebih kecil dan eksklusif mungkin lebih resistan terhadap pendatang asing.

Ketiga faktor lingkungan ini dapat saling berinteraksi dan memengaruhi proses adaptasi pendatang asing dengan cara yang kompleks. Memahami faktor-faktor ini dapat membantu pendatang asing untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru.

5. *Internal Predispositions of Strangers*

Predisposisi internal individu juga memengaruhi proses adaptasi mereka di lingkungan budaya baru. Dua faktor utama yang termasuk dalam predisposisi internal ini adalah sebagai berikut.

a) ***Stranger's Adaptive Potential & Personality Predisposition:***

Fleksibilitas, keterbukaan pikiran, dan toleransi terhadap ambiguitas membantu pendatang asing untuk menginterpretasikan situasi tanpa prasangka etnosentrisme dan meningkatkan kemampuan mereka untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan budaya baru.

b) ***Ethnic Proximity:*** Semakin dekat budaya asal pendatang asing dengan budaya baru, semakin mudah proses adaptasi mereka. Hal ini dikarenakan kesamaan bahasa, nilai-nilai, dan kebiasaan dapat mempermudah komunikasi dan pemahaman budaya. Misalnya, orang yang pindah dari Korea Selatan ke Slovakia akan mengalami lebih banyak kesulitan daripada pendatang yang pindah dari Czech ke Slovakia.

6. *Intercultural Transformation*

Proses adaptasi antarbudaya tidak hanya dipengaruhi oleh faktor eksternal, tetapi juga membutuhkan persiapan internal dari pendatang asing. Tiga aspek transformasi interkultural yang penting untuk dihadapi adalah sebagai berikut.

- a) **Kebugaran Fungsional (*Functional Fitness*):** Kemampuan untuk melakukan aktivitas sehari-hari, seperti berkomunikasi, berbelanja, dan menggunakan transportasi umum, dalam lingkungan budaya baru. Pendetang asing harus meningkatkan kemampuan bahasa dan pengetahuan budaya mereka untuk mencapai kebugaran fungsional.
- b) **Kesehatan Psikologis (*Psychological Health*):** Kemampuan untuk menghadapi stres dan tekanan yang terkait dengan proses adaptasi, seperti rasa rindu kampung halaman, kesepian, dan diskriminasi. Pendetang asing harus mengembangkan strategi *coping* yang efektif untuk menjaga kesehatan mental mereka.
- c) **Identitas Interkultural (*Intercultural Identity*):** Perkembangan pemahaman diri yang baru setelah mempelajari dan tinggal di lingkungan budaya yang baru. Identitas interkultural dapat membantu pendatang asing untuk merasa nyaman dengan diri mereka sendiri dan tempat mereka di dunia.

Keenam elemen yang telah dibahas sebelumnya secara signifikan memengaruhi proses adaptasi individu ketika memasuki lingkungan budaya baru. Karena keenam elemen ini saling terkait dan memengaruhi satu sama lain, proses adaptasi antarbudaya dapat bervariasi bagi setiap individu. Seseorang yang memiliki kompetensi komunikasi tuan rumah yang tinggi dan kelompok etnis yang suportif mungkin mengalami proses adaptasi yang lebih mudah dibandingkan dengan seseorang yang memiliki kompetensi komunikasi tuan rumah yang rendah dan kelompok etnis yang tidak suportif. Memahami keenam elemen ini dapat membantu pendatang asing untuk mengembangkan strategi yang efektif untuk beradaptasi dengan lingkungan budaya baru dan meningkatkan peluang mereka untuk mencapai adaptasi yang sukses.

2.2.2 Dimensi Budaya Hofstede

Dalam komunikasi antarbudaya, budaya tidak didefinisikan berdasarkan lokasi geografis, politik, atau ras tertentu. Menurut Philipsen dalam Griffin et al. (2015)

budaya merupakan sistem simbol, makna, premis, dan aturan yang terbentuk secara sosial dan diwariskan dari generasi ke generasi. Pada dasarnya, budaya dapat dianalogikan sebagai sebuah kode yang perlu dipelajari untuk memahami suatu kelompok masyarakat. Para pakar etnografi terdahulu mempelajari komunikasi verbal dan nonverbal dari budaya tersebut untuk memahami maknanya.

Berdasarkan studi para etnograf terdahulu, terdapat empat dimensi penting yang dapat digunakan untuk membedakan satu budaya dengan yang lain (Griffin et al., 2015; Hofstede et al., 2010).

1. *Power distance*

Dimensi *Power distance* berhubungan dengan tingkat penerimaan suatu budaya terhadap kesenjangan otoritas dalam lingkungannya, baik dalam pekerjaan, keluarga, maupun agama. Budaya dengan *Power distance* tinggi ditandai dengan hierarki dan sentralisasi yang kuat dalam bisnis dan pemerintahan. Dalam budaya ini, guru atau pengajar memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan murid-muridnya, dan dalam keluarga, orang tua menuntut kepatuhan dari anak-anaknya.

Di sisi lain, budaya dengan *Power distance* rendah cenderung menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi, baik dalam pekerjaan maupun dalam pemerintahan. Dalam budaya ini, anak-anak dianggap setara dengan anggota keluarga yang lebih tua, dan komunikasi antar individu berlangsung lebih terbuka dan egaliter. Memahami dimensi *Power distance* dapat membantu individu untuk berkomunikasi secara lebih efektif dengan orang-orang dari budaya yang berbeda.

2. *Masculinity dan femininity*

Dimensi Maskulinitas dan Feminitas dalam budaya tidak selalu identik dengan peran laki-laki dan perempuan. Budaya maskulin umumnya dicirikan oleh nilai-nilai seperti kompetisi, pencapaian, dan kesuksesan. Budaya ini juga memiliki ekspektasi yang lebih kaku terhadap bagaimana laki-laki dan perempuan harus berperilaku dan menunjukkan emosi.

Di sisi lain, budaya feminin menekankan nilai-nilai seperti kerja sama, hubungan, dan kualitas hidup. Budaya ini lebih fleksibel dalam hal peran gender dan memberikan kebebasan yang lebih besar bagi individu untuk mengekspresikan diri dan mengejar tujuan mereka. Memahami dimensi Maskulinitas dan Feminitas dapat membantu individu untuk memahami norma dan nilai yang berbeda dalam budaya yang berbeda.

3. *Uncertainty avoidance*

Dimensi *Uncertainty avoidance* menjelaskan tingkat toleransi suatu budaya terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Budaya dengan *Uncertainty avoidance* tinggi umumnya memiliki rasa kolektivisme yang kuat. Mereka merasa tidak nyaman dengan situasi yang tidak terduga dan berusaha untuk meminimalkan ketidakpastian dengan menerapkan aturan dan kebijakan yang tegas. Budaya ini cenderung menyukai struktur dan rutinitas, dan mereka merasa cemas dengan perubahan.

Sebaliknya, budaya dengan *Uncertainty avoidance* rendah lebih toleran terhadap ketidakpastian dan lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan. Mereka lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan tidak merasa terancam oleh situasi yang tidak terduga. Budaya ini cenderung lebih santai dan spontan, dan mereka lebih mudah beradaptasi dengan perubahan.

Memahami dimensi *Uncertainty avoidance* dapat membantu individu untuk memahami bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda merespons situasi yang tidak pasti. Hal ini penting untuk menghindari kesalahpahaman dan membangun hubungan yang positif dalam konteks antarbudaya.

4. *Individualism* dan *Collectivism*

Dimensi Individualisme dan Kolektivisme menjelaskan fokus interaksi seseorang dengan orang lain, apakah lebih condong ke arah "saya" atau "kami". Budaya dengan Individualisme tinggi berfokus pada diri sendiri dan kepentingan individu, serta tugas-tugas yang sedang dikerjakan.

Individu dalam budaya ini cenderung lebih mandiri dan bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri.

Di sisi lain, budaya dengan Kolektivisme tinggi lebih menekankan harmoni dan keharmonisan kelompok. Budaya ini lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan individu, dan mereka berusaha untuk menjaga hubungan yang baik dengan orang lain. Individu dalam budaya ini cenderung lebih saling membantu dan saling mendukung. Memahami dimensi Individualisme dan Kolektivisme dapat membantu individu untuk memahami bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda berinteraksi dengan orang lain.

5. *Long-Term dan Short-Term Orientation*

Dimensi *Long-Term Orientation* dan *Short-Term Orientation* menjelaskan bagaimana suatu budaya memandang masa lalu, masa kini, dan masa depan. Budaya dengan *Long-Term Orientation* lebih berfokus pada masa depan dan perencanaan jangka panjang. Mereka menghargai tradisi, mitos, ketekunan, hubungan, dan rasa malu. Budaya ini percaya bahwa kesuksesan dicapai melalui kerja keras dan dedikasi dalam jangka panjang.

Di sisi lain, budaya dengan *Short-Term Orientation* lebih berfokus pada masa kini dan kenikmatan saat ini. Mereka menghargai tradisi, tetapi dengan tingkat intensitas yang lebih rendah. Budaya ini lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dengan perubahan. Memahami dimensi *Long-Term Orientation* dan *Short-Term Orientation* dapat membantu individu untuk memahami bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda memandang waktu dan merencanakan masa depan.

6. *Indulgence and Restraint*

Dimensi *Indulgence* dan *Restraint* menjelaskan bagaimana suatu budaya memandang dan mengatur pemenuhan kebutuhan manusia untuk bersenang-senang. Budaya dengan *Indulgence* tinggi mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut dengan segera dan tanpa hambatan. Budaya

ini cenderung lebih santai dan terbuka terhadap kesenangan dan kenikmatan hidup.

Di sisi lain, budaya dengan *Restraint* menekankan kontrol diri dan penundaan kepuasan. Budaya ini memiliki norma sosial yang ketat untuk mengatur perilaku individu dan membatasi kesenangan yang berlebihan. Budaya ini cenderung lebih disiplin dan fokus pada pencapaian jangka panjang. Memahami dimensi *Indulgence* dan *Restraint* dapat membantu individu untuk memahami bagaimana orang-orang dari budaya yang berbeda memandang kesenangan dan mengatur perilaku mereka.

Untuk menghindari kesalahpahaman dan membangun hubungan yang positif dalam konteks antarbudaya, penting bagi setiap karyawan untuk memahami keenam dimensi tersebut dalam praktik komunikasi antarbudaya sehari-hari.

2.2.2.1 Cultural Context & Communication

Edward T. Hall adalah salah satu antropolog yang sangat berkontribusi dalam perkembangan konsep komunikasi antarbudaya. Hall menjelaskan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat digunakan untuk menganalisis dan menginterpretasikan komunikasi antarbudaya, dan salah satunya adalah konteks (Indira Gandhi National Open University, 2021; Kulich & Condon, 2015).

Hall menekankan bahwa budaya berhubungan erat dengan komunikasi karena konteks mengatur bagaimana sebuah pesan dikomunikasikan (Indira Gandhi National Open University, 2021). Budaya dapat dipelajari dan dibagikan secara turun temurun melalui komunikasi, dan seluruh kegiatan komunikasi selalu berdasar pada norma budaya. Norma-norma budaya ini dapat sangat memengaruhi apa dan bagaimana suatu hal dapat dikomunikasikan. Oleh karena itu, dalam berkomunikasi antarbudaya, seorang komunikator tidak hanya diharuskan untuk menguasai bahasa lawan bicaranya, tetapi juga memiliki pemahaman budaya yang memadai.

Dalam konteks komunikasi antarbudaya dalam perusahaan multinasional, memahami norma budaya menjadi hal vital untuk membangun komunikasi bisnis

yang efektif. Hal ini dikarenakan norma budaya memengaruhi cara individu berkomunikasi, termasuk dalam konteks bisnis. Perusahaan dengan budaya egaliter, yang melihat gender secara setara dan fleksibel, umumnya memiliki karyawan yang lebih menyukai fleksibilitas dan otonomi dalam pekerjaannya. Karyawan tersebut lebih termotivasi dengan lingkungan kerja yang terbuka dan kolaboratif, di mana mereka diberi kebebasan untuk menentukan cara mereka menyelesaikan tugas. Sebaliknya, perusahaan dengan budaya hierarkis, yang lebih menyukai peran dan batasan yang jelas, memiliki karyawan yang lebih merasa nyaman dengan aturan-aturan tegas dan cenderung berkembang dengan bimbingan dan instruksi dari para pimpinan mereka.

Perbedaan norma budaya juga dapat terlihat dalam cara individu berkomunikasi. Contohnya, karyawan dari negara *high context* seperti Amerika Latin, Asia, dan Afrika, memiliki kecenderungan untuk melengkapi informasi yang mereka sampaikan dengan menggunakan gestur tangan (kinesis) dan bahasa tubuh. Hal ini bisa saja dilewatkan oleh rekan *low context* mereka yang terbiasa menyampaikan pesan secara langsung dan jelas. Kedua budaya ini memiliki cara yang berbeda untuk memastikan informasi dapat disampaikan dan diterima dengan jelas.

Konteks budaya dapat memengaruhi perusahaan multinasional dalam berbagai aspek. Contohnya, sikap terhadap pimpinan dapat berbeda-beda antarbudaya. Di beberapa budaya, pimpinan dihormati karena otoritasnya, sedangkan di budaya lain, pimpinan dihargai karena kemampuannya untuk memimpin dan memotivasi tim. Kesenjangan bahasa juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi bisnis antarbudaya. Cara penyelesaian masalah, orientasi terhadap waktu dan urgensi, serta cara berkomunikasi juga dapat berbeda-beda antarbudaya. Komunikasi antarbudaya dalam konteks bisnis melibatkan pemahaman mengenai budaya lain yang ada dalam perusahaan, termasuk subkultur dan perilaku, serta norma budaya yang mereka terapkan. Pemahaman ini sangat penting untuk membangun komunikasi yang efektif dan meminimalkan terjadinya konflik antarbudaya, demi kelangsungan bisnis (Samovar et al., 2017).

2.2.2.2 *Language & Culture*

Banyak ahli memandang bahasa sebagai salah satu bentuk budaya. Di sisi lain, bahasa juga merupakan alat yang digunakan untuk menyampaikan budaya, dan bahkan dianggap sebagai simbol budaya. Contohnya, Bahasa Inggris sering dikaitkan dengan modernisme dan teknologi, sedangkan Bahasa Arab sering dikaitkan dengan agama Islam. Hal ini menunjukkan bahwa peran vital bahasa terletak pada fungsinya sebagai simbol budaya. Melalui bahasa yang digunakan oleh seorang individu, orang lain dapat menebak budayanya, beserta dengan norma dan agama yang dianutnya. Hal ini dikarenakan bahasa mencerminkan pola perilaku, sikap, dan pola pikir seseorang, dan juga menunjukkan kebangsaannya (Aftab et al., 2022; Ninsiana, 2018)

Dalam perusahaan multinasional, bahasa memiliki peran penting dalam berbagai aspek bisnis, seperti negosiasi, manajemen, periklanan, dan keuangan. Oleh karena itu, memahami bahasa utama dan bahasa sekunder yang digunakan dalam perusahaan multinasional menjadi hal yang sangat penting bagi para karyawannya. Salah satu manfaat utama memahami bahasa dalam perusahaan multinasional adalah untuk menyadari bahwa suatu kata atau kalimat belum tentu memiliki terjemahan langsung jika diartikan ke bahasa lain. Hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan miskomunikasi yang berakibat fatal bagi bisnis. Contohnya, istilah "*parallel course*" di Amerika memiliki arti sepaham dengan pihak lain, sedangkan di Jepang, istilah tersebut malah menunjukkan perbedaan karena garis paralel dianggap tidak pernah bertemu.

Ketika bekerja di perusahaan asing, pengetahuan akan bahasa lokal dapat sangat membantu proses adaptasi budaya dan integrasi. Mempelajari budaya dan norma setempat dapat meringankan ketidakpastian dan kekhawatiran berada di tempat asing, tetapi memahami bahasa mereka dapat sangat membantu dalam proses adaptasi. Selain itu, pemahaman bahasa juga dapat memfasilitasi perkembangan hubungan interpersonal dengan anggota lokal (Samovar et al., 2017).

2.2.3 Hambatan dalam Komunikasi Antarbudaya

Meningkatkan kemampuan komunikasi antarbudaya merupakan hal yang penting bagi individu yang ingin beradaptasi dengan lingkungan budaya baru atau menjalin hubungan dengan orang-orang dari budaya yang berbeda. Namun, proses ini tidak selalu mudah dan lancar. Individu perlu memahami berbagai hambatan yang mungkin mereka temui dalam komunikasi antarbudaya agar dapat mengatasinya dengan efektif.

Hambatan dalam komunikasi antarbudaya dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori sebagai berikut (Hofstede dalam Indira Gandhi National Open University, 2021).

1. Keterbatasan Bahasa (*Language Barrier*)

Keterbatasan bahasa merupakan salah satu hambatan utama dalam komunikasi antarbudaya. Memahami bahasa bukan hanya sekedar mengerti kosa kata dan padanan kata, tetapi juga membutuhkan pemahaman lebih dalam tentang konteks dan budaya. Pemahaman bahasa yang dangkal dapat berpotensi menimbulkan konflik, terutama ketika suatu kata memiliki makna yang berbeda dalam situasi dan budaya yang berbeda.

Oleh karena itu, idealnya seseorang harus mempelajari bahasa asing secara menyeluruh, termasuk mempelajari konteks dan budayanya, melalui interaksi dengan penutur asli yang memahami seluk beluk bahasanya.

2. Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal, yang meliputi gestur, bahasa tubuh, dan ekspresi wajah, merupakan bagian penting dari komunikasi antarbudaya. Gestur dan bahasa tubuh dapat melengkapi, dan bahkan menggantikan, komunikasi verbal. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk mempelajari gestur dan bahasa tubuh yang biasa dilakukan di budaya lain dan memastikan gestur tersebut tidak ofensif.

Misalnya, menyalurkan kaki di budaya Barat umumnya dianggap tidak sopan, sedangkan di beberapa budaya Asia, hal itu tidak masalah. Menunjuk dengan menggunakan jari telunjuk dapat dianggap tidak sopan di beberapa budaya, sedangkan di budaya lain, hal itu merupakan cara yang umum untuk menunjukkan sesuatu. Memahami dan menggunakan komunikasi nonverbal dengan tepat dapat membantu individu untuk menghindari kesalahpahaman dan membangun hubungan yang lebih baik dengan orang-orang dari budaya lain.

3. Stereotip

Stereotip adalah interpretasi yang sudah terbentuk sebelumnya tentang sekelompok orang yang berasal dari suatu budaya tertentu. Stereotip ini sering kali didasarkan pada informasi yang tidak akurat atau tidak lengkap, dan dapat menyebabkan prasangka dan diskriminasi. Contohnya, stereotip yang sering muncul di Indonesia adalah bahwa orang Batak memiliki suara yang keras dan pemaarah. Stereotip ini dapat menyebabkan orang lain menilai orang Batak secara negatif, bahkan sebelum mereka mengenal mereka dengan baik.

Penting untuk diingat bahwa budaya itu dinamis dan dapat berubah seiring waktu. Setiap individu memiliki karakteristiknya sendiri yang unik, dan tidak boleh dinilai berdasarkan stereotip tentang budayanya.

4. Bias

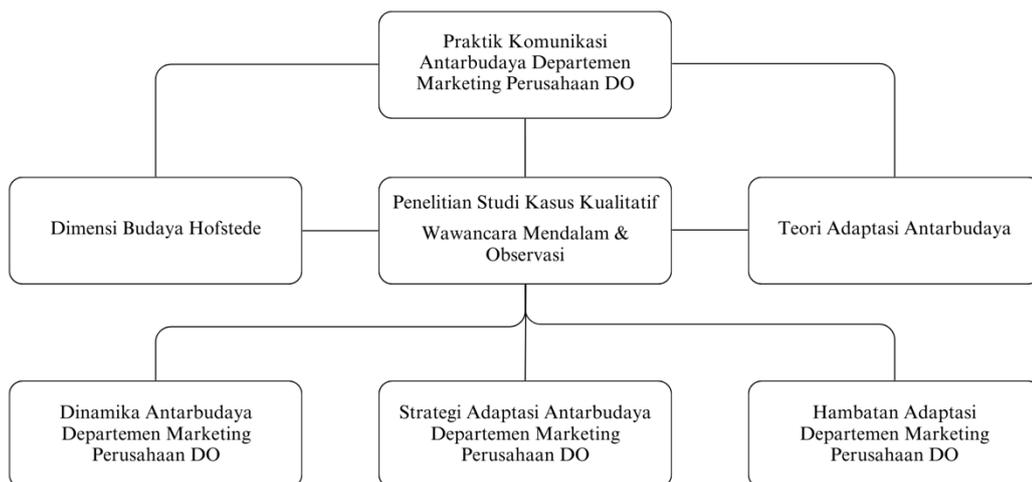
Hambatan bias dalam komunikasi antarbudaya mengacu pada kecenderungan individu untuk menilai perilaku orang lain berdasarkan budaya mereka sendiri, bahkan menilai apakah tindakan tersebut baik atau buruk. Hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik. Untuk menghindari bias, penting bagi individu untuk menghilangkan prasangka awal untuk dapat memahami budaya lebih baik dan membuang batasan-batasan budaya.

5. Kecemasan

Ketika berkomunikasi dengan individu dari budaya lain, kebanyakan orang akan merasa cemas atau bahkan stres. Perasaan ini dapat muncul terutama ketika individu memiliki pengetahuan yang minim mengenai budaya yang dimasukinya. Oleh karena itu, penting bagi individu untuk mengakomodasi celah-celah yang tidak diketahuinya tersebut dengan cara menjadi lebih vokal, meminta bantuan, dan meningkatkan rasa toleransi budaya.

2.3 Alur Penelitian

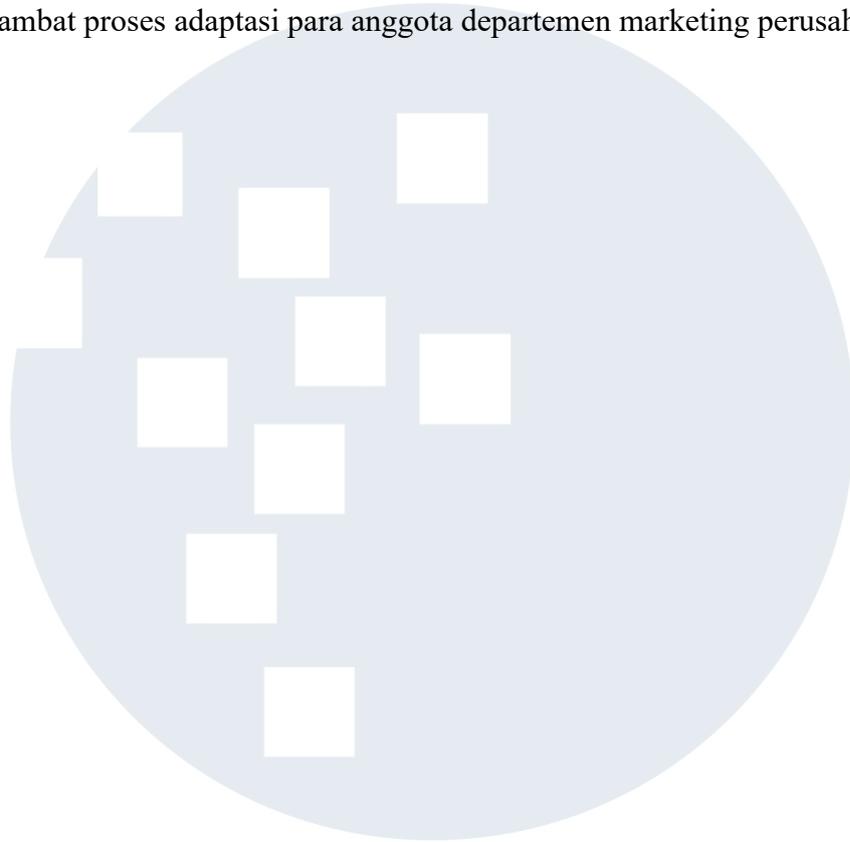
Berikut adalah kerangka berpikir dalam penelitian ini.



Gambar 2.3. Alur Penelitian
Sumber: Data olahan peneliti, 2024.

Penelitian ini mengkaji praktik komunikasi antarbudaya yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus. Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan menggunakan metode wawancara mendalam dan observasi dan diteliti menggunakan teori dimensi budaya Hofstede dan teori adaptasi antarbudaya. Berdasarkan data yang dikumpulkan, penelitian ini berusaha untuk menemukan dinamika antarbudaya

yang terbentuk, strategi adaptasi yang dilakukan, serta hambatan yang terjadi dan menghambat proses adaptasi para anggota departemen marketing perusahaan DO.



UMMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA