



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 TEORI

2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama yang dijadikan referensi oleh peneliti adalah **Proses Komunikasi Akomodasi Antar Budaya Etnis Cina dan Etnis Jawa di Perusahaan Karangturi Group Purwokerto**, oleh Fransisca Cindy. Penelitian ini menggunakan anggota-anggota perusahaan Karangturi Group yang berasal dari etnis Cina dan etnis Jawa sebagai objek penelitian. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui proses komunikasi akomodasi antar budaya pada etnis Cina dan etnis Jawa dalam kehidupan organisasi. Penelitian ini menggunakan metodologi kualitatif, khususnya studi kasus, paradigma post-positivistik, dan bersifat deskriptif. Sebagai teknik pengumpulan data utama, digunakan wawancara mendalam.

Adapun hal-hal yang diteliti oleh Fransisca Cindy berpusat pada akomodasi antar budaya, perilaku non-verbal, *paralanguage*, serta pengaruh individualisme dan kolektivisme dalam proses adaptasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses akomodasi antar budaya dalam perusahaan tidak selalu berjalan baik, ada perasaan tidak suka, malas, atau penolakan dalam komunikasi. Kendati demikian, pemilik perusahaan yang berkebudayaan Cina sudah dapat berkomunikasi dan hidup berdampingan dengan harmonis bersama karyawan-karyawannya yang berkebudayaan Jawa.

Peneliti pun bermaksud untuk meneliti hal-hal yang serupa dengan Fransisca Cindy. Perbedaan utama terletak pada objek kajian. Bila Fransisca Cindy meneliti akomodasi antar budaya antara etnis Cina dan Jawa, peneliti bermaksud untuk meneliti akomodasi antar budaya antara pekerja asing (Jepang) dengan pekerja lokal.

Adapun peneliti tertarik untuk memilih komunikasi antar budaya antara Jepang dan Indonesia karena peneliti menemukan bahwa penelitian mengenai hubungan antara Indonesia dan Jepang, khususnya pada bidang komunikasi, masih jarang dilakukan. Kendati Indonesia dan Jepang sama-sama negara timur, peneliti menemukan bahwa komunikasi antara orang Indonesia dan orang Jepang tidak berjalan tanpa masalah. Karena itulah penelitian ini tidak hanya membahas strategi akomodasi komunikasi saja, melainkan perbedaan-perbedaan kultural antara orang Jepang dan orang Indonesia dan masalah-masalah yang muncul dalam interaksi kedua kebudayaan tersebut.

Penelitian kedua yang dijadikan referensi oleh peneliti adalah **Akomodasi Komunikasi Pemain Game Online Dalam Menghadapi Stereotipe (Studi Kasus: Stereotipe Pemain Indonesia Dalam Game Online Battle of Immortals)**, oleh Girindra Adyapradana. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan stereotipe-stereotipe pemain Indonesia yang muncul dalam dunia *online game* Battle of Immortals (BoI) dan cara-cara yang digunakan pemain Indonesia dalam menghadapi stereotipe tersebut.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep-konsep identitas, stereotype, serta teori akomodasi komunikasi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan sifat deskriptif dan metode studi kasus. Adapun teknik pengumpulan datanya menggunakan dokumentasi, observasi non-partisipan, triangulasi, dan wawancara. Informan penelitian ini adalah pemain-pemain BoI yang berasal dari Indonesia.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa sekalipun dalam komunikasi tidak langsung yang dimediasi oleh komputer, stereotype-stereotype dapat berkembang dan diakomodasi oleh pemain-pemain Indonesia sesuai dengan konteks yang berlaku pada permainan tersebut.

Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Girindra Adyapradana dan peneliti terletak pada media komunikasi. Peneliti cenderung meneliti komunikasi langsung dan tatap muka, sementara Girindra meneliti komunikasi yang dimediasi oleh komputer (*Computer Mediated Communication*). Selain itu, konteks yang diperhatikan oleh peneliti bersifat lebih formal, yakni dalam organisasi, sementara konteks penelitian Girindra bersifat lebih kasual karena terjadi dalam dunia maya, khususnya dalam sebuah *game* atau permainan. Peneliti juga fokus pada komunikasi antar budaya yang terjadi antara orang Jepang dengan orang Indonesia, sementara penelitian Girindra tidak menjelaskan orang-orang asing spesifik yang dimaksud dalam penelitian ini.

Pembeda	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (I)	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (II)	Judul Penelitian, Nama Peneliti, Universitas, Tahun (Penelitian pribadi)

Judul	Proses Komunikasi Akomodasi Antar Budaya Etnis Cina dan Etnis Jawa di Perusahaan Karangturi Group Purwokerto , oleh Fransisca Cindy, skripsi Universitas Atma Jaya, tahun 2013	Akomodasi Komunikasi Pemain Game Online Dalam Menghadapi Stereotipe (Studi Kasus: Stereotipe Pemain Indonesia Dalam Game Online Battle of Immortals) oleh Girindra Adyapradana, Universitas Indonesia, tahun 2012	Strategi Akomodasi Antar Budaya Dalam Organisasi (Studi Kasus Terhadap Chief Operating Officer PT Bina Blog Indonesia Dengan Pekerja Lokal)
Rumusan Masalah	Bagaimana proses komunikasi akomodasi antar budaya etnis Cina dan etnis Jawa di perusahaan Karangturi Group Purwokerto?	Stereotipe apa saja yang muncul mengenai pemain yang berasal dari Indonesia? Bagaimana pemain BoI mengakomodasi komunikasi yang terhalang oleh adanya stereotipe-stereotipe pemain Indonesia yang muncul?	Bagaimana strategi akomodasi antar budaya dalam organisasi, khususnya antara <i>Chief Operating Officer</i> PT Bina Blog Indonesia dengan pekerja lokal ?
Teori yang digunakan	KAB, Adaptasi Antarbudaya, Teori Akomodasi, Dimensi Perbedaan Budaya	Identitas, stereotipe, komunikasi antar budaya, teori akomodasi komunikasi, <i>computer-mediated communication</i>	Komunikasi (interpersonal, antar budaya, organisasi), pola komunikasi, proses komunikasi
Paradigma	Post-positivis	Post-positivis	Post-positivis
Metodologi	Kualitatif-deskriptif (Studi Kasus)	Kualitatif-deskriptif (Studi Kasus)	Kualitatif-deskriptif (Studi Kasus)
Temuan penelitian	Proses akomodasi antar budaya etnis Cina dan etnis Jawa di	Stereotipe yang bermunculan berupa: orang Indonesia	Strategi akomodasi antar budaya, komunikasi antar

	<p>Karangturi Group. Sekalipun terdapat hambatan-hambatan, pemimpin perusahaan yang berasal dari etnis Cina berhasil berbaaur dengan harmonis dengan karyawannya yang berasal dari etnis Jawa.</p>	<p>adalah tukang tipu, tidak jujur, suka mencari perkara, miskin, dan curang. Dalam menghadapi stereotipe tersebut, pemain Indonesia melakukan konvergensi seperti menggunakan istilah-istilah dalam bahasa Inggris (<i>afk, wtt, wtb</i>, dll.) untuk menyamakan dirinya dengan pemain luar negeri, atau <i>divergence</i> untuk menunjukkan perbedaan diri dengan pemain orang Indonesia pada umumnya, serta mengalami <i>over-accomodation</i> dari pemain luar negeri karena orang Indonesia dianggap buruk.</p>	<p>budaya, hambatan komunikasi antar budaya, dan kompetensi komunikasi antar budaya ekspatriat Jepang di PT Bina Blog Indonesia.</p>
Perbedaan lainnya	<p>Membahas proses akomodasi antar budaya antara etnis Cina dan etnis Jawa.</p>	<p>Meneliti akomodasi yang dilakukan secara <i>online</i> melalui <i>CMC</i></p>	<p>Penelitian ini fokus pada komunikasi antar budaya dalam konteks komunikasi organisasi, khususnya antara atasan dengan bawahan, dalam menghadapi perbedaan budaya.</p>

Tabel 2.1 Matriks penelitian sebelumnya

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Teori Akomodasi Komunikasi

Guna menjelaskan fenomena akomodasi komunikasi yang terjadi pada PT Bina Blog Indonesia, peneliti menggunakan *Communication Accomodation Theory (CAT)* yang dinyatakan dan dikembangkan oleh Howard Giles pada tahun 1979.

Nikolas Coupland (2007:64-66) menyatakan bahwa akomodasi dilakukan karena dua tujuan utama, yakni mencari ketertarikan sosial dan mencari efisiensi/efektivitas komunikasi. Akomodasi dapat terjadi pada berbagai gaya dan fitur dalam komunikasi, misalnya kecepatan berbicara, *pausing* (berhenti sementara ketika berkomunikasi), pengungkapan diri, postur tubuh, dan sikap. Teori Akomodasi Komunikasi tidak fokus pada makna di balik fitur komunikatif tertentu, melainkan derajat kesamaan atau perbedaan antara pembicara dan pendengar.

Akomodasi didefinisikan sebagai kemampuan untuk menyesuaikan, mengubah, atau mengatur sikap seseorang sebagai respon dari sikap atau perilaku orang lainnya. Biasanya, akomodasi dilakukan tanpa sadar (Richard West, 2010:447).

West (2010:469) juga menyatakan empat asumsi mengenai Teori Akomodasi Komunikasi yang dinyatakan oleh Giles, berdasarkan faktor-faktor personal, situasional, dan kultural, yakni:

1. Persamaan dan perbedaan dalam perkataan maupun perilaku selalu ada dalam setiap percakapan.
2. Cara kita mempersepsikan sebuah percakapan maupun perilaku akan menentukan bagaimana kita mengevaluasi sebuah percakapan.
3. Bahasa dan perilaku menunjukkan informasi mengenai status sosial dan keanggotaan dalam sebuah kelompok.
4. Akomodasi bervariasi sesuai dengan derajat kelayakannya. Proses akomodasi dipandu oleh norma yang berlaku.

Asumsi pertama menunjukkan bahwa dalam setiap percakapan yang terjadi, terdapat perbedaan dan persamaan sekaligus, misalnya seseorang yang ingin melamar kerja jelas memiliki perbedaan dengan orang yang mewawancarai kerja dirinya, baik perbedaan latar belakang profesi, pengalaman kerja, dan lain-lain. Namun, di sisi lain, mereka memiliki persamaan, yakni sama-sama memiliki ketertarikan untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Asumsi kedua berpusat pada persepsi dan evaluasi. Teori Akomodasi Komunikasi merupakan teori yang berhubungan dengan bagaimana orang mempersepsikan dan mengevaluasi apa yang terjadi dalam sebuah percakapan. Kita selalu mempersepsikan perkataan maupun perilaku orang lain dalam sebuah percakapan, namun kita tidak selalu mengevaluasi percakapan tersebut. Misalnya

menyapa seseorang yang kita kenal di jalan dan berbasa-basi, biasanya tidak disertai dengan evaluasi percakapan. Namun, ketika kita mendengar sesuatu dari orang tersebut, misalnya orang tersebut sedang menjalani proses perceraian, Giles menyatakan bahwa saat itulah kita memutuskan respon yang evaluatif dan komunikatif. Kita bisa menunjukkan rasa simpati, senang, kecewa, atau menunjukkan dukungan kita dengan melakukan gaya akomodasi komunikasi.

Asumsi ketiga Teori Akomodasi Komunikasi menunjukkan dampak penggunaan bahasa terhadap orang-orang yang terlibat dalam sebuah percakapan. Secara spesifik, bahasa menunjukkan status sosial dan keanggotaan seseorang dalam sebuah kelompok. Pada umumnya, mereka yang berasal dari status sosial yang lebih tinggi akan menentukan nada dan gaya dalam sebuah percakapan melalui bahasa dan perilaku.

Asumsi keempat berfokus pada norma dan kepantasan (*appropriateness*) sosial. Akomodasi dapat bervariasi sesuai dengan kepantasannya dan berakar pada penggunaan norma. Akomodasi tidak selalu pantas dan menguntungkan. Norma merupakan ekspektasi terhadap perilaku yang seharusnya atau tidak seharusnya muncul dalam sebuah percakapan. Misalnya ketika seorang cucu berbicara kepada kakeknya, bila dilihat melalui norma, sudah seharusnya yang lebih muda menghormati dan patuh kepada yang tua.

Howard Giles dalam Littlejohn (2009:222) menjelaskan bagaimana dan mengapa kita menyesuaikan perilaku komunikasi kita terhadap tindakan orang lain. Giles dan koleganya menetapkan sebuah pengamatan umum bahwa para pelaku komunikasi sering kali saling meniru perilaku. Mereka menyebutnya pemusatan

(*convergence*). Perilaku saling meniru perilaku ini biasanya ditujukan untuk membuat pembicara lebih disukai oleh lawan bicara mereka. Kebalikannya, pemisahan (*divergence*) terjadi ketika pembicara melebih-lebihkan perbedaan mereka. Penyesuaian dalam kedua bentuk ini telah dilihat dalam segala perilaku komunikasi, misalnya aksen, kecepatan, kerasnya suara, kosakata, tata bahasa, suara, gerak tubuh, dan fitur-fitur lainnya. Baik pemusatan maupun pemisahan dapat terjadi secara timbal balik maupun tidak, secara keseluruhan, maupun secara sebagian.

Para peneliti mengemukakan bahwa penyesuaian penting dalam komunikasi untuk memberikan jati diri sosial dan mengikat atau pencelaan dan pengucilan. Sebagai contoh, pemusatan sering kali terjadi ketika kita meminta persetujuan dari orang lain. Manusia cenderung menghargai pemusatan dari orang lain yang tepat, benar-benar dimaksudkan, dan sesuai dengan situasi.

Pemisahan (*divergence*), tidak boleh disalahartikan dengan ketidakpedulian. Pemisahan digunakan ketika: (1) manusia cenderung memilih untuk mempertahankan gayanya atau bergerak ke arah yang berbeda dari lawan bicaranya, misalnya ketika memilih untuk memperkuat jati diri seseorang ketika ia sedang berada dalam komunitas budaya yang berbeda, untuk mempertahankan identitas sosial, (2) dalam percakapan ketika terdapat perbedaan kekuasaan antara komunikator dan komunikan, misalnya dokter-pasien, orang tua-anak, dan lain-lain, serta (3) terjadi karena lawan bicara merupakan anggota dari kelompok yang tak diinginkan, memiliki sikap yang tidak menyenangkan, atau memiliki penampilan yang buruk.

Selain *convergence* dan *divergence*, dikenal pula *over-accomodation*. Jane Zuengler dalam Giles (1991:239-240) mengamati bahwa *over-accomodation* merupakan “label yang diberikan kepada pembicara yang dianggap pendengar terlalu berlebihan.” Misalnya saja ketika berbicara dengan manula, seseorang menggunakan suara yang keras dengan perkataan yang diulang-ulang. Padahal, belum tentu sikap ini dihargai baik oleh manula tersebut. Terdapat tiga jenis *over-accomodation*, yaitu:

1. *Sensory over-accomodation*, terjadi kala pembicara mengakomodir lawan bicaranya yang terbatas secara linguistik atau fisik secara berlebihan.
2. *Dependency over-accomodation*, terjadi kala pembicara, baik secara sadar maupun tidak, menempatkan pendengar dalam peranan status yang lebih rendah, dan pendengar dibuat tampak tergantung pada pembicara. Dalam tipe ini, pendengar juga percaya bahwa pembicara mengendalikan percakapan untuk menunjukkan status yang lebih tinggi.
3. *Intergroup over-accomodation*, terjadi kala pembicara melibatkan pendengar ke dalam kelompok tertentu, dan gagal untuk memperlakukan tiap orang sebagai seorang individu. Inti dari akomodasi berlebihan jenis ini adalah munculnya stereotipe.

Akomodasi berlebihan biasanya menyebabkan pendengar untuk mempersepsikan diri mereka tidak setara. Terdapat dampak serius dari hal ini, termasuk kehilangan motivasi untuk mempelajari bahasa lebih jauh, menghindari

percakapan, dan membentuk sikap negatif terhadap pembicara, maupun masyarakatnya.

Berdasarkan teori Howard Giles tersebut, dapat disimpulkan bahwa akomodasi merupakan sikap menyamakan atau membedakan gaya komunikasi, tergantung dengan tujuan komunikasi yang diharapkan (misalnya ingin disukai, ingin memperkuat jati diri, ingin menunjukkan perbedaan). Terdapat dua jenis akomodasi komunikasi yang penggunaannya harus disesuaikan dengan situasi dan tujuan, yakni konvergensi (menyamakan) dan divergensi (membedakan). Dalam proses akomodasi tersebut, dikenal juga *over-accomodation*, yakni label yang dirasa terlalu berlebihan oleh pendengar, yang ia peroleh dari pembicara. Pada akhirnya, akomodasi yang tidak tepat sasaran dapat membentuk sikap negatif terhadap pembicara.

2.2.2 Komunikasi Antar Budaya

Samovar (2013:5) mengemukakan bahwa komunikasi antar budaya merupakan konsep yang sangat tua, bahkan setua konsep kemanusiaan. Hal ini disebabkan oleh migrasi, baik mencari tempat tinggal baru, berdagang, maupun melakukan pertukaran kontak fisik dan ideologi (misalnya penyebaran agama Islam dan Kristen yang bermula pada suatu daerah, hingga kini mendunia).

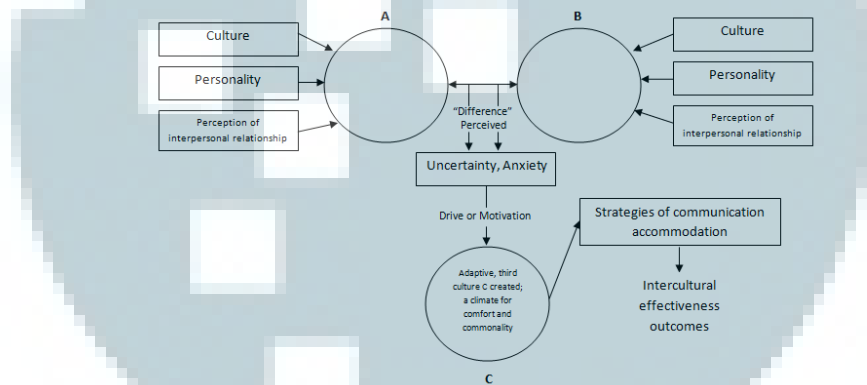
Semua kegiatan komunikasi berlangsung dalam sebuah budaya. Ketika faktor-faktor budaya mengambil peran penting dalam proses komunikasi, saat itulah komunikasi antar budaya terjadi. Devito (2009:53) berpendapat bahwa komunikasi antar budaya merupakan komunikasi yang terjadi antara orang-orang

dengan nilai, budaya, dan pandangan hidup yang berbeda. Sementara Liliweri (2004:9) mendefinisikan komunikasi antar budaya adalah pernyataan diri antar pribadi yang paling efektif antara dua orang yang saling berbeda latar belakang budaya. Selain itu, Samovar (2014:19) menyatakan bahwa komunikasi antar budaya terjadi ketika sebuah pesan dihasilkan oleh anggota dari budaya tertentu, untuk dimengerti dan dikonsumsi oleh anggota dari budaya yang lain

Melalui beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi antar budaya merupakan penciptaan sebuah pesan pernyataan diri oleh seseorang dari anggota budaya tertentu, untuk dapat dipahami oleh anggota kebudayaan lainnya, dan disampaikan dengan metode-metode yang efektif.

Secara khusus, fungsi komunikasi antar budaya adalah untuk mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*). Persepsi mengenai perbedaan memiliki pengaruh yang kuat dalam tiap-tiap individu dan tercermin dalam upaya interaksi baik secara verbal maupun non-verbal. Misalnya bila kita berinteraksi dengan sahabat dekat, kita cenderung untuk membicarakan pengalaman yang sama, menggunakan jargon yang sama-sama dapat dimengerti, bebas berbicara dengan nyaman. Namun, bila kita berinteraksi dengan seseorang atau kelompok yang berbeda budaya, kita merasa tidak pasti. Pada akhirnya, perbedaan budaya tersebut dapat menghasilkan ambiguitas yang berujung pada ketidaknyamanan secara psikologis (Dodd, 1995:5).

Pesan, persepsi, dan proses informasi selalu menjadi bagian dari studi komunikasi. Kini, para cendekiawan komunikasi menyadari bagaimana sebuah budaya dan dimensi-dimensi yang terkandung di dalamnya, menentukan komunikasi yang berlangsung. Ketika kebudayaan disadari berperan penting antara individu maupun kelompok, terjadi komunikasi antar budaya. Berikut model komunikasi antar budaya yang dinyatakan oleh Carley H. Dodd (1995:6)



Gambar 2.1 Model Komunikasi Antar Budaya Carley H. Dodd

Melalui model tersebut, kita dapat melihat pengaruh budaya, kepribadian, dan persepsi mengenai hubungan antar pribadi terhadap hasil dari sebuah komunikasi. Budaya merupakan hal yang ditekankan dalam komunikasi antar budaya.

Perbedaan kelompok atau kultural yang dipersepsikan dapat menghasilkan rintangan yang menjebak kita dalam bias, salah pengertian, arogansi pribadi, serta stereotip negatif dan pemberian label. Ketika terdapat perbedaan, secara alamiah

manusia menciptakan suatu bentuk penyesuaian. Bentuk penyesuaian ini ditunjukkan dengan timbulnya motivasi atau dorongan, baik motivasi untuk mengerti, bertindak, berpikir, maupun berbicara.

“Perbedaan yang dipersepsikan” berarti kita mengukur seseorang secara internal dengan skala persamaan atau pertidaksamaan. Proses ini akan berujung pada pengkategorisasian sosial di mana suatu individu ‘menempelkan’ nama, label, atau motif pada orang lain. Ketika pengkategorisasian sosial ini bersifat negatif, muncullah etnosentrisme, rasisme, fanatisme, tidak adanya toleransi, dan prasangka.

Dalam berbagai kasus, terdapat dua jenis respon ketika seseorang dihadapkan pada perbedaan. Pertama, secara kognitif, yakni ketidakpastian (*uncertainty*), mengakibatkan suatu individu mencari informasi lebih lanjut untuk memenuhi bagian kosong yang tidak ia ketahui. Kedua, secara afektif atau emosional berdasarkan rasa takut, yakni kegelisahan (*anxiety*).

Ketika dihadapkan dengan perbedaan kultural, kita menggunakan budaya kita sendiri sebagai tolok ukur untuk memprediksi atau mengira-ngira sesuatu mengenai orang baru tersebut. Hal ini mengakibatkan bentuk penyesuaian yang berdampak pada hubungan antara dua orang tersebut, baik meningkat, memburuk, atau tidak berubah.

Pada model di atas, budaya C diciptakan sebagai hasil kerja budaya A dan B terhadap perbedaan yang mereka persepsikan. Berbagai karakteristik adaptif disebut sebagai budaya adaptif. Ide timbulnya budaya baru bukanlah sesuatu yang

tak lazim (sebelumnya telah dinyatakan oleh Casmir, 1978, 1991; Gudykunst, Wiseman, dan Hammer 1977; Ouchi dan Jaegar 1974; Harris dan Moran 1991). Namun, pada model di atas, Dodd menyatakan bahwa budaya C tercipta karena adanya dorongan untuk mencapai kenyamanan komunikasi. Budaya C merupakan budaya buatan yang menjadi wilayah temporer di mana partisipan menyesuaikan diri mereka dalam sebuah konteks yang mengejar kesetaraan dan keseimbangan.

Iklim yang berasal dari pengembangan budaya C dapat menjadi positif atau negatif tergantung dengan perubahan yang terjadi pada tiga area. Pertama, harus ada **perasaan** positif kepada orang atau kelompok lain (seringkali disebut sebagai tahap afektif), misalnya kepercayaan, kenyamanan, penguatan, atau pengurangan kegelisahan. Tanpa perasaan bahwa seseorang berharga dan dapat melakukan kesalahan tanpa diremehkan atau diabaikan, seseorang tersebut akan dimungkinkan untuk berkomunikasi lebih baik dengan orang atau kelompok berbeda.

Kedua, menyadari **kepercayaan** yang kita bawa dalam pertemuan antar budaya (seringkali disebut tahap kognitif). Misalnya ekspektasi, ketidakpastian yang disebabkan oleh hal-hal yang tidak kita ketahui atau karena kurangnya observasi, kesalahan pengertian terhadap peraturan atau prosedur, strategi untuk kompetensi komunikasi, dan isyarat-isyarat yang mengakibatkan kognisi sosial, baik positif atau negatif (misalnya stereotip dan atribusi). Tanpa pengertian yang akurat, akan semakin kecil kemungkinan seseorang untuk dapat berkomunikasi secara baik dengan mereka yang berbeda.

Ketiga adalah dengan membangun **kompetensi** komunikasi antar budaya (seringkali disebut tahap behavioral/sikap), misalnya performa komunikasi verbal maupun non-verbal, kemampuan untuk bertahan, dan menghadapi sistem dan institusi dalam budaya baru.

Secara singkat, pola untuk membangun iklim komunikasi dapat dicapai dengan membersihkan pikiran kita dengan positif, mengembangkan pengetahuan mengenai budaya dan proses komunikasi, dan dengan terlibat dalam strategi komunikasi untuk bersikap secara kompeten.

Adapun budaya, menurut Triandis (dalam Samovar, 2010:23), adalah sekumpulan elemen, baik objektif maupun subjektif, yang telah ditetapkan oleh manusia. Elemen-elemen tersebut di masa lalu telah meningkatkan kemampuan bertahan (*survivability*) dan dianggap memuaskan oleh partisipan dalam lingkup ekologis tertentu. Kemudian, elemen-elemen tersebut saling dipertukarkan karena mereka memiliki bahasa yang sama dan hidup di tempat dan waktu yang sama.

Sedangkan Helman (2001:2) menjelaskan bahwa budaya adalah seperangkat pedoman implisit maupun eksplisit yang diwarisi oleh sekelompok masyarakat. Budaya menjadi cara bagi sekelompok masyarakat tersebut untuk memandang dunia, bagaimana merasakannya secara emosional, bagaimana untuk bersikap kepada orang lain, kekuatan supranatural, dewa, atau lingkungan alam.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya merupakan elemen-elemen yang diwariskan turun-temurun dalam suatu masyarakat, dan

menjadi acuan bagi masyarakat tersebut dalam memandang dunia dan segala fenomena di dalamnya.

2.2.2.1 Komponen Budaya

Samovar (2010:25-26) menjelaskan bahwa ada 5 komponen dalam suatu kebudayaan, yakni:

a. Sejarah

Sejarah diwariskan turun-temurun dan membantu mengabadikan pandangan suatu kebudayaan mengenai dunia. Kisah masa lalu suatu kebudayaan memberikan identitas, nilai, dan peraturan sikap kepada para anggotanya. Sejarah memberitahukan asal muasal, menunjukkan apa yang penting, serta menunjukkan pencapaian yang membanggakan milik suatu kebudayaan.

b. Agama

Setiap kebudayaan memiliki agama yang dominan, kepercayaan yang menonjol, serta aktivitas (ritual, upacara, perayaan, pantangan) yang memiliki makna dan dianggap masuk akal. Agama memiliki fungsi sebagai kontrol sosial, penyelesaian konflik, meningkatkan solidaritas, menjelaskan hal-hal yang tak dapat dijelaskan, dan dukungan emosional. Fungsi-fungsi ini secara tak langsung memenuhi praktik bisnis, politik, hingga sikap individu.

c. Nilai

Nilai merupakan standar kultural atas keinginan, kebaikan, dan keindahan yang menjadi panduan luas mengenai kehidupan sosial. Nilai membantu orang-orang untuk memutuskan bagaimana seharusnya seseorang bersikap.

d. Organisasi Sosial

Organisasi sosial (atau disebut juga sebagai sistem sosial atau struktur sosial) merepresentasikan berbagai unit sosial yang terkandung dalam sebuah kebudayaan. Sistem sosial ini menciptakan jaringan komunikasi dan mengatur norma pribadi, keluarga, dan tingkah laku sosial.

e. Bahasa

Bahasa membuat anggota-anggota dalam suatu kebudayaan untuk berbagi ide, perasaan, informasi, serta sebagai media untuk mentransmisikan budaya. Arti kata, tata bahasa, dan sintaksis menunjukkan budaya tertentu.

2.2.2.2 Hambatan dalam Komunikasi Antar Budaya

Komunikasi antar budaya bertujuan untuk menciptakan kesamaan makna antar peserta komunikasi dengan latar belakang yang berbeda. Tidaklah mudah untuk mencapai tujuan komunikasi antar budaya ini. Rahardjo (2005:55) menyatakan bahwa setidaknya ada tiga penghambat dalam komunikasi antar budaya:

a. Etnosentrisme

Etnosentrisme terjadi ketika masing-masing kelompok budaya menjadikan budaya mereka masing-masing sebagai tolok ukur. Manusia cenderung memandang pengalaman mereka dalam hidup melalui budaya mereka masing-masing. Bila pada akhirnya memunculkan sikap mengunggulkan diri dari cara pandang budaya lain, inilah yang disebut dengan etnosentrisme.

Samovar (2010:181) mengutip pendapat dari Gamble & Gamble yang menyatakan bahwa semakin seseorang bersikap etnosentris, semakin gelisah orang tersebut ketika berinteraksi dengan budaya lain. Ketika kita merasa takut, semakin kecil kemungkinan kita untuk mendapatkan hasil yang positif dari interaksi tersebut. Kita juga tidak ingin percaya pada seseorang dari kebudayaan yang berbeda.

b. Stereotip

Lustig dan Koester mendefinisikan stereotip sebagai pendapat dan pandangan umum mengenai sekelompok orang (2003:151). Persepsi antara komunikator dan komunikan seringkali dipengaruhi oleh gambaran dalam pikiran mereka (*pictures in their head*) (Mulyana:2005:218), ungkapan ini mengindikasikan bahwa stereotip berarti

menggeneralisir sekumpulan orang berdasarkan potongan gambaran yang terdapat dalam kepala seseorang.

Manusia memelajari stereotip melalui orang tua, interaksi terbatas dengan orang lain, maupun melalui media massa.

Adapun stereotip negatif dapat menjadi faktor penghambat komunikasi antar budaya karena (1) stereotip cenderung membuat kesimpulan yang salah, (2) stereotip terlalu dangkal dan hanya didasarkan pada kebenaran sepihak, kurangnya pengetahuan, dan kesimpulan yang salah mengenai suatu budaya, (3) stereotip repetitif untuk menguatkan kepercayaan yang salah, hingga pada tahap kepercayaan itu dianggap sebagai kebenaran, dan (4) stereotip dapat bertindak sebagai pemenuhan nubuatan diri (*self-fulfilling prophecy*), di mana terdapat kecenderungan untuk terus menghadirkan perilaku sesuai dengan stereotip kita sekalipun suatu individu yang berasal dari budaya berbeda tersebut sedang tidak menunjukkan perilaku yang bersangkutan (Samovar,2010:170-171).

c. Prasangka (*prejudice*)

Prejudice berasal dari kata Latin *praejudicium* yang dapat diartikan sebagai penilaian terhadap seseorang sebelum mengenal orang tersebut (Rahardjo, 2005:59). Selanjutnya, Mulyana (2005:224) menjelaskan bahwa konsep

prasangka amat dekat dengan stereotip. Bila stereotip merupakan komponen kepercayaan (*belief*/kognitif), prasangka mencakup dimensi kepercayaan maupun perilaku (*attitude*).

Prasangka merupakan sikap antipasti yang didasarkan pada kesalahan generalisasi yang kemudian diekspresikan sebagai perasaan (Liliweri, 2009:15).

2.2.2.3 Hambatan komunikasi antar budaya dalam konteks organisasi

Dalam artikel yang ditulis untuk smallbusiness.chron.com (diakses pada 28 November 2014), Sharon Penn mengemukakan setidaknya ada empat hambatan komunikasi antar budaya yang ia temui dalam organisasi.

Pertama adalah hambatan bahasa. Bahasa merupakan permasalahan yang kompleks, mengakibatkan komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang memiliki bahasa ibu yang berbeda sulit dieksekusi dengan tepat. Bahkan, penerjemah ahli mengalami kesulitan untuk menyampaikan emosi dan konsep yang sulit. Hal ini akan menyebabkan munculnya salah pengertian (*misunderstanding*). Ketika dua orang yang berbicara menggunakan bahasa yang sama saja tidak luput dari kesalahan pengertian, bayangkan dua orang yang berbicara menggunakan bahasa yang berbeda.

Kedua adalah stereotipe negatif dan tidak akurat. Stereotipe buruk dapat menjadi faktor penghambat dalam komunikasi yang terjadi pada

organisasi. Stereotipe merupakan asumsi yang dibuat oleh sekelompok orang mengenai sifat atau ciri seseorang yang berasal dari kelompok tertentu. Contohnya, orang Amerika dipandang sebagai orang-orang yang tidak sabar dan arogan. Bahaya muncul ketika suatu individu dianggap memiliki karakteristik yang bersumber dari sebuah kelompok. Menilai seseorang sebelum mengenalnya dapat menyebabkan kesalahan konsepsi dan menghambat proses komunikasi.

Ketiga adalah perbedaan sikap. Perbedaan sikap antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dapat menyebabkan kesalahan pengertian. Setiap budaya memiliki panduan masing-masing atas sikap yang dianggap pantas atau tidak pantas. Beberapa budaya menganggap bahwa kontak mata merupakan hal yang kurang sopan atau lancang untuk dilakukan, sementara budaya lainnya menganggap bahwa kurangnya kontak mata menunjukkan rasa hormat yang rendah. Beberapa budaya menganggap bahwa dalam urusan bisnis, sebaiknya langsung saja ke duduk permasalahan, sedangkan beberapa budaya lebih memilih untuk membuka dengan pembicaraan-pembicaraan ringan terlebih dahulu. Begitu pula mengenai jarak antar pembicara. Beberapa budaya mengharuskan memberikan jarak jauh satu dengan yang lainnya, sedangkan beberapa budaya merasa nyaman berinteraksi dalam jarak dekat. Perbedaan-perbedaan ini dapat menghambat komunikasi efektif bila tidak disadari.

Keempat adalah penunjukkan emosi atau perasaan. Perasaan yang pantas ditunjukkan berbeda-beda tergantung budaya. Dalam beberapa negara, menunjukkan amarah, rasa takut, atau frustrasi pada lingkungan kerja merupakan hal yang tidak pantas untuk dilakukan. Orang-orang yang berasal dari kebudayaan yang seperti itu terbiasa menyembunyikan perasaan mereka dan hanya mendiskusikan aspek-aspek faktual pada sebuah situasi. Sedangkan pada budaya lainnya, partisipan diminta untuk menunjukkan perasaan mereka. Bayangkan kesalahpahaman yang akan terjadi ketika pemimpin perusahaan menunjukkan emosi yang kuat sementara para bawahannya merasa bahwa penunjukkan perasaan yang demikian bukanlah merupakan hal yang pantas.

Thabani Ka Sibanda (2010:36-40) menyatakan bahwa budaya menciptakan ekspektasi-ekspektasi individu mengenai aksi dan simbol yang digunakan untuk memaknai pertukaran sosial. Hal ini membuat individu-individu untuk menilai kepantasan sikap orang lain. Karena itulah, individu-individu yang berinteraksi dengan kebudayaan yang berbeda sering menghadapi konflik.

Ia juga menyatakan bahwa dalam sebuah organisasi, perbedaan budaya seringkali tidak dianggap karena anggotanya berasumsi bahwa latar belakang budaya mereka bermiripan. Barulah seiring dengan berjalannya waktu, anggota-anggota sebuah organisasi menyadari betapa berbedanya latar belakang mereka. Nantinya, kesadaran ini akan menyebabkan gegar budaya, kebencian, dan diskriminasi.

Dalam organisasi, sumber perbedaan budaya dalam organisasi dipisahkan antara organisasi dengan dunia luar, seolah-olah perbedaan budaya tersebut bukanlah menjadi perhatian organisasi. Akibatnya, bukan komunikasi antar budaya yang terjadi, melainkan komunikasi intra budaya.

Contohnya pada universitas negeri San Fransisco pada tahun 1960-an, terjadi konflik antara siswa minoritas dan staf administrasi universitas. Kelompok-kelompok dalam organisasi tersebut mempersepsikan budaya sebagai ancaman terhadap identitas, karena itu, mereka mengurangi komunikasi lintas budaya yang sifatnya mendamaikan, atau hanya menerima informasi yang mendukung persepsi kelompok mereka sendiri. Pada akhirnya, kaum minoritas merasakan isolasi kultural. Kasus ini menunjukkan bahwa persepsi dalam sebuah kelompok kultural yang mengindikasikan bahwa nilai dan kepercayaan mereka sedang dalam bahaya akan mengarahkan mereka pada konflik.

Dalam sebuah organisasi, kurangnya mekanisme yang menjembatani kelompok-kelompok budaya yang berbeda akan menciptakan siklus yang penuh kesalahpahaman dan mengakibatkan hubungan yang negatif. Mekanisme ini haruslah menekankan pada persamaan antar budaya, sekaligus menyadari adanya perbedaan.

Hasil riset yang dilakukan oleh Levinson dan Inkeles dan dimuat oleh John M. Ivancevich (2007:68) mengutarakan empat permasalahan yang ditemui dalam organisasi multikultural, yaitu ketidakseimbangan sosial, hubungan antara individu dan kelompok, konsep maskulinitas dan

femininitas, serta cara menghadapi ketidakpastian yang berkaitan dengan pengendalian agresi dan ekspresi dari emosi. Selanjutnya, John M. Ivancevich (2007:69) melakukan perbandingan empiris dan mengelompokkan masalah-masalah tersebut dalam lima aspek budaya, yakni jarak kekuasaan, kolektivisme versus individualisme, femininitas versus maskulinitas, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang atau jangka pendek yang dinilai berdasarkan kerangka budaya masing-masing partisipan komunikasi.

Berdasarkan pernyataan Sharon Penn, Thabani, dan Ivancevich, dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan budaya dalam organisasi dapat disebabkan oleh perbedaan bahasa, stereotipe negatif, perbedaan sikap, penunjukkan emosi, ekspektasi terhadap interaksi yang terbentuk berdasarkan budaya, serta permasalahan nilai yang dipandang berdasarkan kerangka budaya masing-masing partisipan komunikasi.

Peneliti bermaksud untuk menggunakan konsep-konsep mengenai hambatan komunikasi antar budaya sebagai pembanding atas fenomena terhambatnya komunikasi antar budaya pada PT Bina Blog Indonesia yang ditemukan oleh peneliti di lapangan.

2.2.3 Bahasa

Bahasa didefinisikan sebagai seperangkat simbol yang digunakan oleh sekelompok masyarakat untuk mengkomunikasikan makna dan pengalaman (Jandt, 2001:126). Selanjutnya, Fong (2006:215) menyatakan bahwa bahasa memengaruhi dan membentuk bagaimana sekelompok orang mempersepsikan

dunia dan budaya mereka. Hal serupa dinyatakan juga oleh Samovar (2010:225) yang menyatakan bahwa bahasa digunakan oleh sekelompok orang untuk mengekspresikan pemikiran dan pengalaman mereka. Ia juga menambahkan bahwa bahasa merefleksikan budaya.

Selanjutnya, Samovar (2010:272) menyatakan bahwa terdapat perbedaan lain dari variasi bahasa, yakni **aksen** (pelafalan), **dialek** (penambahan dari aksen, namun terdapat perbedaan dari kosa kata, tata bahasa, atau tanda baca), **argot** (kosakata khusus yang digunakan oleh suatu kelompok dan dianggap asing oleh sub kultur atau kelompok lainnya), **slang** (istilah-istilah yang digunakan dalam situasi informal), serta **branding** (pemanfaatan nama maupun simbol untuk mengidentifikasi gambaran/*image* tertentu).

2.2.4 Dimensi Nilai Hofstede

Samovar (2010:198) memuat hasil penelitian Hofstede mengenai lima dimensi nilai dalam kebudayaan. Adapun keempat dimensi tersebut dirangkum oleh peneliti sebagai berikut:

a. Individual/Kolektif

Individual	Kolektif
Menganggap bahwa individu adalah unit paling penting dalam setting sosial.	Menganggap bahwa kelompok merupakan entitas sosial terpenting.
Mengutamakan kemandirian, bukan	Mengutamakan kepentingan

ketergantungan dengan orang lain.	kelompok ketimbang kepentingan pribadi.
Pencapaian individu lebih dihargai.	Nyaris selalu siap untuk kerja sama dengan anggota kelompoknya.
Contoh negara: USA, Australia, Inggris	Pakistan, Kolombia, Taiwan, Peru, Jepang

b. Menghindari Ketidakpastian (*High/Low Uncertainty Avoidance*)

<i>High Uncertainty Avoidance</i>	<i>Low uncertainty Avoidance</i>
Mengurangi ketidakpastian dan ambiguitas dengan menyediakan peraturan sosial yang formal, tidak toleran terhadap nilai-nilai maupun tingkah laku yang menyimpang, menekankan konsensus, dan menolak perubahan.	Mudah menerima ketidakpastian, toleran, tidak menyukai hierarki, mau mengambil resiko, fleksibel.
Percaya bahwa kehidupan mengandung potensi bahaya yang kontinu.	Tidak merasa terancam dengan ide-ide maupun orang yang berbeda.
Peraturan tertulis, rencana, regulasi, ritual, upacara, dan lain-lain dianggap sangat perlu untuk	Kurang terikat pada peraturan sosial.

mencegah bahaya.	
Contoh negara: Jepang, Yunani, Peru, Belgia	Singapura, Jamaika, Denmark, Swedia, Amerika

c. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

<i>High Power Distance</i>	<i>Low Power Distance</i>
Menerima kekuasaan sebagai bagian dari masyarakat.	Tampilan atas perbedaan kekuasaan harus diminimalisir.
Menganggap bawahannya berbeda dengan dirinya.	Para penguasa berusaha terlihat tidak memiliki kekuasaan yang besar
Menganggap bahwa manusia tidak setara.	Ketidaksetaraan harus diminimalisir.
Hierarki terlihat jelas dan menunjukkan kekuasaan.	Hierarki hanya diciptakan untuk kepraktisan.
Malaysia, Indonesia, Brazil, Hong Kong, Jepang, Korea Selatan.	Austria, Denmark, Norwegia, USA, Selandia Baru.

d. Maskulinitas/Femininitas

Maskulinitas	Femininitas
Nilai dominan dalam masyarakat	Pria dan wanita setara mengenai nilai.

berorientasi pada pria.	
Peran sosial pria dan wanita jauh berbeda.	Peran sosial pria dan wanita tidak jauh berbeda.
Mengharapkan pria untuk asertif, ambisius, sukses, dan menghargai apapun yang besar, kuat, dan cepat.	Pria tidak perlu asertif dan dapat mengambil peran untuk memelihara (<i>nurturing</i>).
Contoh negara: Jepang, Austria, Italia, Swiss	Contoh negara: Swedia, Norwegia, Finlandia, Denmark

e. Orientasi jangka panjang dan jangka pendek

Negara yang memiliki orientasi jangka panjang akan menghargai keteraturan sosial dan tujuan jangka panjang. Negara dengan orientasi jangka panjang akan memilih karyawan yang etos kerjanya kuat dan menunjukkan rasa hormat atas perbedaan status. Misalnya Cina, Hong Kong, Taiwan, dan Jepang.

Negara-negara dengan orientasi jangka pendek seringkali tidak meletakkan prioritas mereka pada status, berusaha menunda usia tua, dan lebih mengkhawatirkan hasil jangka pendek dan mencari pemuas atas kebutuhan mereka secepat mungkin. Misalnya Amerika, Inggris, Kanada, dan Filipina.

2.2.5 Kompetensi Kepemimpinan Lintas Budaya

Bagi seseorang yang mendapat penugasan di negara lain, Yoshida (2002:708) mengemukakan bahwa setidaknya ada empat masalah utama yang ia temui selama menjadi CEO perusahaan global, yakni: (1) kurangnya kemampuan karyawan dan manager dalam berbahasa Inggris, baik secara lisan maupun tulisan. Kemampuan ini menyebabkan keterlambatan dalam merespon instruksi sehingga memengaruhi proses bisnis dan kelancaran operasional; (2) para manager dan pimpinan perusahaan global di kantor pusat kurang berkomunikasi dengan para manager kantor cabang terkait dengan visi dan kebijakan strategis perusahaan. Hal ini mengakibatkan hilangnya kesempatan untuk mempelajari perbedaan-perbedaan strategis dan melakukan *brainstorming* dengan para manager lokal, untuk mengatasi masalah lokal; (3) keangkuhan budaya dan etnosentrisme dari para pimpinan dan manager global yang menghambat pemahaman antarbudaya, dan (4) kurangnya pengetahuan dan pemahaman kebutuhan lokal serta penyesuaian tatalaksana aturan yang sesuai dengan norma dan nilai-nilai budaya setempat, termasuk memahami perbedaan persepsi dan gaya komunikasi.

Agar seseorang mampu memimpin perusahaan multikultural, ia harus memiliki kompetensi kepemimpinan lintas budaya. Michael A. Moodian (2009: 147) menyatakan bahwa pemimpin harus mengembangkan pola pikir maupun kemampuan yang membantu mereka untuk bertahan pada lingkungan bisnis mereka yang baru.

Pola pikir global membuat individu dapat melihat dunia sebagai suatu entitas holistik, bukan sebagai sesuatu yang bekerja secara terpisah. Individu tersebut harus menciptakan hubungan dari bagian-bagian berbeda yang mereka temukan di lingkungan baru, menjadi satu kesatuan yang utuh.

Kompetensi kultural didefinisikan sebagai kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan individu-individu atau kelompok-kelompok yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda (Thomas dan Inkson, 2004:62). Selain itu, terdapat pula definisi dari Earley (2003:59) yang menyatakan bahwa kecerdasan kultural merupakan kemampuan seseorang untuk beradaptasi secara efektif dalam konteks-konteks budaya.

Berikut tahap-tahap kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin lintas budaya, sebagaimana dinyatakan oleh Moodian (2009:148-149):

1. Membangun dasar (*foundation*) pengetahuan

Dasar pengetahuan yang diperlukan merupakan pengetahuan atas budaya; apa itu budaya dan apa pengaruhnya terhadap kehidupan sebuah individu yang menjalani peran sebagai pemimpin lintas budaya, baik secara personal maupun profesional.

2. Membangun kompetensi dasar

Kompetensi dasar yang dimaksud merupakan gaya komunikasi, konsep waktu, kepemimpinan, pengambilan keputusan, negosiasi, motivasi, dan pemahaman mengenai apa yang harus dilakukan ketika diminta untuk memimpin di lapangan, di antara orang-orang yang secara geografis

maupun budaya berbeda. Kedua tahap ini akan menciptakan dasar bagi pemimpin untuk berinteraksi secara efektif dan memudahkan adaptasi kultural.

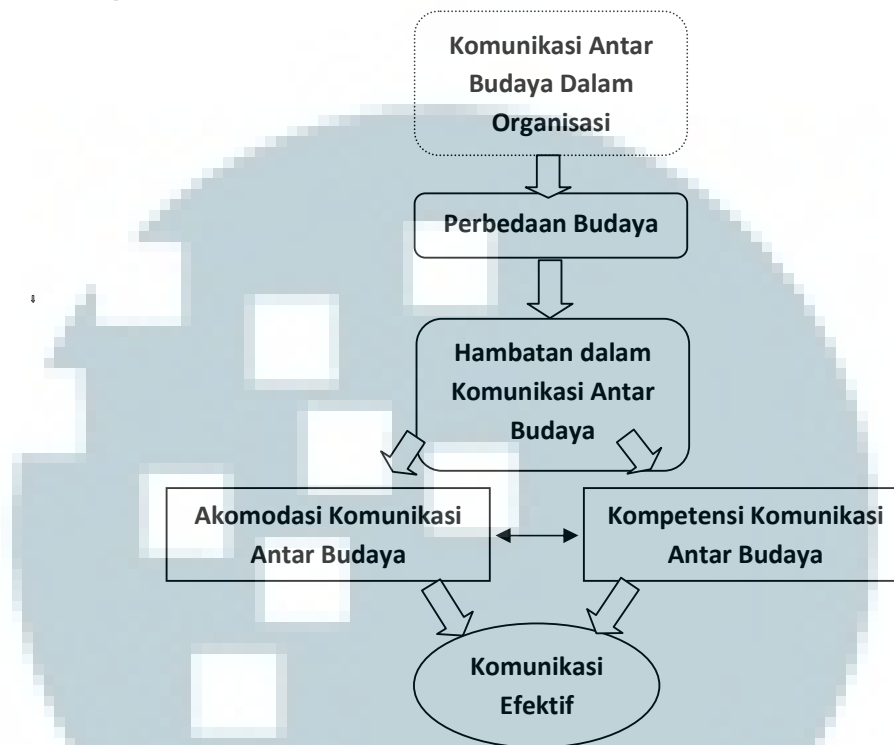
3. Memandang dunia tanpa memberikan penilaian yang tergesa-gesa (*early judgment*)

Ketika seorang pemimpin menguasai informasi mengenai gaya dan preferensi yang berbeda dalam bisnis multikultural, seorang pemimpin mengembangkan kemampuan untuk memandang dunia tanpa memberikan penilaian yang tergesa-gesa. Tahap ini merupakan sebuah perjalanan. Kemampuan untuk beradaptasi merupakan hal yang krusial dan tidak ternilai.

Dapat disimpulkan bahwa untuk menghadapi masalah-masalah sebagai pemimpin perusahaan global, seseorang harus memiliki kompetensi komunikasi antar budaya yang dimulai dengan memiliki dasar pengetahuan, membangun kompetensi dasar, dan memandang dunia tanpa memberikan penilaian yang tergesa-gesa. Kompetensi komunikasi antar budaya merupakan sesuatu yang dapat diperoleh secara berkelanjutan seiring dengan berjalannya waktu.

UMMN

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan multinasional biasanya menempatkan kaum ekspatriat pada jajaran atas perusahaan, tak terkecuali perusahaan yang menjadi objek kajian penelitian ini, yakni **PT Bina Blog Indonesia**. Kaum ekspatriat berasal dari latar belakang budaya yang berasal dari negara tempat ia berasal, yang berbeda dengan kebudayaan negara kita, baik dari segi personal maupun dalam konteks organisasi.

Dalam komunikasi yang berlangsung di dalam organisasi, terjadi komunikasi antar budaya antara kaum ekspatriat yang berlaku sebagai pemimpin, dengan pekerja lokal. Seorang pemimpin merupakan ujung tombak organisasi yang turut menentukan arah dan tujuan organisasi, sebagaimana telah ditetapkan oleh perusahaan induk di luar negeri, untuk dicapai oleh anak perusahaan mereka

di Indonesia. Karena itu, pemimpin yang ditempatkan di Indonesia harus memiliki kompetensi komunikasi antar budaya agar komunikasi yang berlangsung antara dirinya dan para bawahannya efektif. Sesungguhnya komunikasi dalam organisasi bersifat dua arah. Karena itu, pekerja-pekerja lokal juga diharapkan untuk memiliki kompetensi komunikasi antar budaya agar komunikasi yang berlangsung antara diri mereka dan pimpinan perusahaan dapat berlangsung dengan efektif.

Komunikasi antar budaya yang berjalan dalam organisasi tersebut tidak berjalan tanpa masalah, ada faktor-faktor tertentu yang menyebabkan terhambatnya komunikasi antar budaya dalam organisasi tersebut.

Hambatan ini menyebabkan terhalangnya tujuan komunikasi dan menyebabkan komunikasi berlangsung dengan kurang efektif, ketidakefektifan komunikasi ini berkontribusi terhadap terhalangnya pencapaian visi dan misi organisasi.

Untuk mencegah agar faktor-faktor tersebut tidak menyebabkan dampak buruk pada kinerja organisasi, anggota organisasi melakukan strategi akomodasi dalam lingkungan kerja mereka yang terdiri atas pekerja-pekerja lokal yang dipimpin oleh ekspatriat. Tidak hanya pemimpin yang perlu beradaptasi dengan bawahan-bawahannya, pekerja-pekerja lokal juga harus bisa beradaptasi dengan pemimpin baru mereka yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda.