



KOMUNIKASI ANTARBUDAYA PADA PERUSAHAAN MULTINASIONAL PUMA MAJALENGKA

Zahra Ramadhani Fitria

Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Pasundan

Zahra.ramadhani46@icloud.com

Abstract (English)

This study aims to explore the application of the concept of intercultural communication in the context of multinational companies. Through literature analysis and corporate case studies, this study aims to present a deep understanding of intercultural communication practices conceptually and generically. The theoretical benefits of this study are increased insight and understanding for the author as well as contributions as literature study materials for further research. Meanwhile, the practical benefit is to provide guidance for multinational companies in improving intercultural communication in the work environment. With a focus on cultural diversity and communication behaviors, the study is expected to make a positive contribution to the understanding and practice of intercultural communication in a global business context.

Article History

Submitted: 24 March 2024

Accepted: 3 April 2024

Published: 4 April 2024

Key Words

Intercultural communication, cultural diversity, communication practices, work environment, global Business.

Abstrak (Indonesia)

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan konsep komunikasi antarbudaya dalam konteks perusahaan multinasional. Melalui analisis literatur dan studi kasus perusahaan, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman yang mendalam tentang praktik komunikasi antarbudaya secara konseptual dan generik. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah peningkatan wawasan dan pemahaman bagi penulis serta kontribusi sebagai bahan studi pustaka bagi penelitian selanjutnya. Sementara itu, manfaat praktisnya adalah memberikan panduan bagi perusahaan multinasional dalam meningkatkan komunikasi antarbudaya di lingkungan kerja. Dengan fokus pada keberagaman budaya dan perilaku komunikasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pemahaman dan praktik komunikasi antarbudaya dalam konteks bisnis global.

Sejarah Artikel

Submitted: 24 March 2024

Accepted: 3 April 2024

Published: 4 April 2024

Kata Kunci

Komunikasi antar budaya, Keberagaman budaya, Praktik komunikasi, Lingkungan kerja, Bisnis global.

PENDAHULUAN

Komunikasi adalah suatu proses perilaku manusia dimana seorang manusia berinteraksi dengan manusia-manusia lainnya demi memenuhi kebutuhan sebagai makhluk sosial. Sebagai Makhluk sosial, setiap orang membutuhkan interaksi untuk mendapatkan informasi (pesan) satu sama lain. Pertukaran informasi (pesan) satu sama lain ini dapat menjadi jembatan untuk mempersatukan manusia-manusia, karena tanpa komunikasi dengan orang lain kita

akan terisolasi. Pesan-pesan itu muncul lewat perilaku manusia itu sendiri. Ketika kita sedang berbicara, kita sebenarnya sedang berperilaku. Begitupun dengan melambaikan tangan, tersenyum, menganggukan kepala, ataupun memberikan isyarat, juga termasuk dalam perilaku manusia. Perilaku-perilaku tersebut merupakan penyampaian pesan kepada orang lain.

Daddy Mulyana (1990:20) mengatakan, “Komunikasi antar budaya





(*intercultural communication*) adalah sebuah proses bertukarnya ide, pikiran dan makna antara masyarakat dengan budaya berbeda satu sama lain. Komunikasi antarbudaya pada dasarnya mengkaji bagaimana budaya sangat berpengaruh terhadap aktivitas manusia sendiri. Bagaimana pesan verbal dan nonverbal memiliki makna menurut budaya-budaya yang bersangkutan, bagaimana cara berkomunikasi, apa yang akan dikomunikasikan dan kapan komunikasi itu terjadi”.

Menurut Rugman perusahaan multinasional adalah perusahaan yang memproduksi di luar negeri selain di negara induk dan beroperasi melintasi batas negara (in Siregar, 2020). Perusahaan Multinasional merupakan aktor yang cukup penting dalam aktivitas bisnis internasional seperti penanaman modal asing, transaksi internasional, dan kegiatan ekonomi lainnya. Sehingga bisa dikatakan perusahaan multinasional juga berpengaruh dalam dinamika pertumbuhan ekonomi suatu negara. Perusahaan Multinasional juga terus melakukan perluasan pasar ke berbagai negara. Tetapi kehadiran MNC di negara tamu tempat mereka beroperasi tidak boleh hanya semata-mata mencari keuntungan perusahaan saja. Kehadiran perusahaan multinasional juga harus memberikan manfaat terhadap masyarakat dan negara di tempat mereka beroperasi.

Goldhaber (1993:6) berpendapat mengenai komunikasi organisasi adalah, “*Communication is essential to an organization. Information is vital to effective communication. Persons who control information control power.*”, yang artinya komunikasi penting bagi suatu organisasi. Informasi sangat penting bagi komunikasi yang efektif. Orang yang mengontrol informasi akan mengontrol kekuasaan. Para ahli sepakat bahwa dalam sebuah organisasi terdapat sekumpulan individu yang mana aktivitasnya dikoordinasikan dalam rangka mencapai

tujuan mereka pribadi, maupun tujuan Bersama. Dalam aktivitasnya, sebuah organisasi membentuk struktur untuk memudahkan interaksi dalam lingkungan organisasi. Interaksi ini mengharuskan proses komunikasi terjadi dalam organisasi, baik secara transaksional (yakni melibatkan dua orang atau lebih yang berinteraksi secara bersamaan), maupun simbolik (system tanda dan lambing yang mewakili suatu hal lain di mana telah menjadi kesepakatan dalam organisasi) (Miller,2003).

PUMA merupakan brand fashion untuk produk sepatu olahraga dan perlengkapan olahraga. PUMA dikenal sebagai brand yang mendorong kemajuan olahraga dan budaya dengan menciptakan produk untuk atlet dunia.

Sebagai brand yang tersebar di hampir seluruh dunia, PUMA harus mengatur strategi supaya kerjasama dan pengaturan bisnis mereka berjalan lancar. Hambatan yang terjadi karena faktor kebudayaan pasti terjadi, namun bagaimana menyikapi hambatan tersebut adalah hal yang penting, agar dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dalam pemasaran internasional (Husin, 2021). Adapun masalah dan hambatan yang PUMA rasakan ketika berkomunikasi dengan staff dan mitra lintas budaya yaitu budaya dalam gaya komunikasi, perbedaan Bahasa, Perbedaan budaya dalam komunikasi nonverbal, serta perbedaan budaya terkait pengambilan keputusan.

Fokus Penelitian

Fokus penelitian komunikasi antarbudaya di perusahaan multinasional adalah untuk memahami dampak perbedaan budaya terhadap komunikasi dan bagaimana berkomunikasi secara efektif lintas budaya. Berikut ini adalah beberapa area fokus potensial untuk penelitian di bidang ini:

- a) Perbedaan budaya dalam gaya komunikasi: Budaya yang berbeda



memiliki gaya komunikasi yang berbeda, yang dapat menyebabkan kesalahpahaman dan salah tafsir. Penelitian dapat mengeksplorasi perbedaan gaya komunikasi lintas budaya dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi komunikasi.

- b) Hambatan bahasa: Hambatan bahasa dapat menjadi tantangan yang signifikan dalam komunikasi lintas budaya. Penelitian ini dapat mengeksplorasi dampak hambatan bahasa pada komunikasi di perusahaan multinasional dan strategi untuk mengatasinya.
- c) Perbedaan budaya dalam komunikasi nonverbal: Komunikasi nonverbal, seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah, dapat bervariasi secara signifikan di seluruh budaya. Penelitian ini dapat mengeksplorasi dampak perbedaan budaya dalam komunikasi nonverbal pada komunikasi antar budaya.
- d) Perbedaan budaya dalam pengambilan keputusan: Proses pengambilan keputusan juga dapat bervariasi antar budaya. Penelitian dapat mengeksplorasi dampak perbedaan budaya dalam pengambilan keputusan.
- e) Pelatihan budaya untuk karyawan: Memberikan pelatihan budaya bagi karyawan dapat membantu mereka lebih memahami dan menavigasi perbedaan budaya dalam komunikasi. Penelitian dapat mengeksplorasi efektivitas program pelatihan budaya di perusahaan multinasional dan mengidentifikasi praktik terbaik untuk merancang dan mengimplementasikan program-program ini.

Secara keseluruhan, penelitian dalam komunikasi antarbudaya di perusahaan multinasional bertujuan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi dan mengurangi kesalah pahaman dan salah

tafsir yang dapat timbul dari perbedaan budaya.

Pertanyaan Penelitian

Melakukan komunikasi secara efektif dengan orang yang berbeda kebudayaan dalam lingkungan kerja merupakan sebuah tantangan. Hambatan – hambatan komunikasi antarbudaya seperti perbedaan Bahasa, sistem nilai yang dianut dan Bahasa non verbal yang dimiliki individu kerap kali terjadi dan menyebabkan konflik internal antara karyawan yang memiliki budaya berbeda. Salah satunya adalah pada perusahaan multinasional.

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik rumusan masalahnya yaitu “ Bagaimana Komunikasi Antarbudaya pada Perusahaan Multinasional PUMA Majalengka?”

Tujuan Penelitian

Merupakan rincian yang ingin dicapai, turunan dari rumusan masalah, sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan konsep komunikasi antarbudaya dan penerapannya dalam perusahaan multinasional. Penelitian ini akan berfokus membahas bagaimana praktik dari komunikasi antarbudaya secara konseptual dan generik yang akan disajikan dalam bentuk pengetahuan dan informasi dari berbagai aspeknya, khususnya yang berkaitan dengan perusahaan multinasional. Dimana penyusunannya akan mengadopsi hasil kajian literatur berbagai penelitian yang sudah ada beserta hasil temuan mereka pada masing – masing studi kasus perusahaan untuk dianalisis secara mendalam, yang kemudian dituangkan menjadi sebuah kumpulan informasi secara konseptual. Besar harapan penulis, penelitian ini akan berguna bagi penelitian – penelitian berikutnya sebagai bahan studi pustaka dalam meneliti bahasan komunikasi antarbudaya.



Kegunaan Penelitian

Menjelaskan manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan pada pemikiran yang menjelaskan tentang *Komunikasi Antarbudaya Perusahaan Multinasional* yang dapat dibedakan menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan juga praktis.

- a) Manfaat teoritis. Secara khusus penulis mengharapkan dengan penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas bagi penulis, disamping itu juga penulisan ini menjadi tolak ukur sejauh mana penulis mampu memahami materi yang didapat selama perkuliahan untuk kemudian diinterpretasikan ke dalam sebuah kasus lalu dianalisa. Selain untuk diri sendiri, diharapkan penelitian ini bermanfaat bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan rujukan atau referensi manakala akan melakukan penelitian serupa, serta diharapkan juga akan menjadi bahan evaluasi agar penelitian kedepannya menjadi lebih baik lagi.
- b) Manfaat praktis. Diharapkan adanya penelitian ini memberikan masukan serta gambaran untuk perusahaan multinasional dalam melakukan komunikasi antarbudaya dalam lingkungan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Kajian Penelitian Terdahulu

Untuk mempermudah pembahasan mengenai topik yang sedang penulis lakukan, tesis ini akan mengomparasikan kajian terdahulu sebagai bahan acuan dan referensi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

| Peneliti, Judul Penelitian | Metode Penelitian | Hasil |
|----------------------------|-------------------|-------|
|----------------------------|-------------------|-------|

| | | |
|--|---|--|
| Egar Surya, Cecep Safaatul Barkah, Iwan Sukoco, Lina Aulina (2022) <i>Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional</i> | Jenis : Kualitatif Sumber : Jurnal | Hasil dari penelitian ini menunjukkan semakin menjamurnya perusahaan multinasional di suatu negara akan seiringan bertambahnya a pekerja ekspatriat yang bekerja di suatu negara. Komunikasi mengalir dari individu ke individu dalam pengaturan tatap muka dan kelompok |
| Devita Eka Santi (2020) <i>Intercultural Ecounters pada Perusahaan Multinasional</i> | Jenis : Kualitatif Sumber : Wawancara Tempat : PT. Hanwa Indonesia | Dalam lingkungan organisasi, perilaku sosial yang baik mencakup budaya perbedaan dalam melakukan perkenalan, mengakui kedudukan dan status, maupun adanya berkomunikasi antar budaya. Adapun situasi bisnis internasional, |





| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | <p>seberapa kompeten dan kompetitif perusahaan-perusahaan baik di dalam negeri maupun internasional dan bagaimana mereka efektif berkomunikasi dengan pemangku kepentingan akan menentukan seberapa sukses suatu perusahaan secara internasional</p> | | | <p>adalah mata rantai yang mengikat departemen-departemennya, dan mengarah pada kelancaran bisnis. Hubungan antara komunikasi internal dan komunikasi eksternal dalam suatu organisasi merupakan hasil kerja sama antar organisasi departemen, dan hasilnya adalah citra yang ditransmisikan secara eksternal. Untuk mendapatkan komunikasi dalam suatu organisasi, seseorang harus mengetahui siapa yang berkomunikasi, suasana apa, dan terutama apa yang mereka komunikasikan</p> |
| <p>Anamaria dan Monica (2022) <i>Pengaruh Hubungan antara Komunikasi Internal dan Eksternal dalam Suatu Organisasi</i></p> | <p>Jenis : Kuantitatif Sumber : Jurnal</p> | <p>Keterkaitan komunikasi dalam suatu organisasi dapat melibatkan kesepakatan tentang tujuan organisasi dengan mencapai dosis optimal antara internal komunikasi dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal dalam sebuah organisasi</p> | | | |

Sumber : Penelitian Terdahulu





Hal-hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian diatas adalah sebagai berikut :

| NO | PERSAMAAN | PERBEDAAN |
|----|---|---|
| 1. | Sama-sama membahas adanya perbedaan di dalam komunikasi antarbudaya di dalam suatu organisasi | Metode dan tempat penelitian yang berbeda |
| 2. | Sama-sama membahas komunikasi didalam suatu organisasi dan menggunakan pendekatan studi kasus | Pada penelitian ini yang diteliti adalah bagaimana komunikasi antarbudaya pada perusahaan multinasional PUMA Majalengka |
| 3. | Sama-sama membahas bagaimana perilaku di dalam suatu organisasi serta perilaku sosial | Metode dan tempat penelitian yang berbeda |

Kajian Teori

Tesis ini akan menyajikan penjelasan singkat mengenai beberapa teori yang mendukung dalam pembahasan yang akan dilakukan. Teori-teori tersebut terkait dengan komunikasi antarbudaya pada perusahaan multinasional. Keterkaitan antara kepentingan komunikasi antar budaya dalam bisnis tidak dapat dilepaskan dengan korelasi budaya (Gibson, 2022). Melihat realitas tersebut dapat dikatakan bahwa pentingnya budaya dalam operasional perusahaan multinasional didasarkan pada hubungan antara budaya dan bahasa.

Komunikasi Antar Budaya

Konsep komunikasi antarbudaya oleh Hofstede dicirikan oleh tiga asumsi dasar: (1) negara tempat seseorang tinggal adalah penentu utama orientasi budaya mereka. (2) Masalah utama dalam komunikasi antarbudaya adalah bahwa orang-orang dari berbagai negara memiliki orientasi nilai yang berbeda, (3) orientasi nilai dapat diukur dan dikuantifikasi. Ada empat orientasi nilai, yaitu jarak kekuasaan, individualisme, maskulinitas, dan penghindaran ketidakpastian. Indeks jarak kekuasaan mengacu pada tingkat ketimpangan dalam suatu perusahaan dan sejauh mana distribusi kekuasaan yang tidak merata diterima oleh para pegawai perusahaan tersebut. Indeks individualisme mengacu pada tingkat hubungan dalam suatu perusahaan dan apakah individu diharapkan untuk berusaha sendiri atau bertindak sebagai anggota suatu kelompok. Indeks maskulinitas mengacu pada sejauh mana peran gender dibedakan dalam suatu perusahaan. Indeks penghindaran ketidakpastian mengacu pada tingkat dimana pegawai menerima ketidakpastian dan ambiguitas (Piller, 2009).

Mengkaji komunikasi antarbudaya merupakan suatu hal yang penting untuk kesuksesan komunikasi antarbudaya karena komunikasi ini mengedapankan pada keunikan budaya peserta komunikasi. Dengan mempelajari komunikasi antarbudaya, kesalahan-kesalahan persepsi yang merupakan inti komunikasi bisa diminimalisir. Namun menurut Samovar et al (2014) ada beberapa masalah yang akan dihadapi ketika menjadikan budaya sebagai pusat pembelajaran komunikasi antarbudaya. Empat peringatan ini bertujuan supaya masyarakat waspada terhadap masalah yang bisa muncul ketika berhadapan dengan hambatan komunikasi antarbudaya. Masalah-masalah tersebut, yaitu:

1. Keunikan Individu

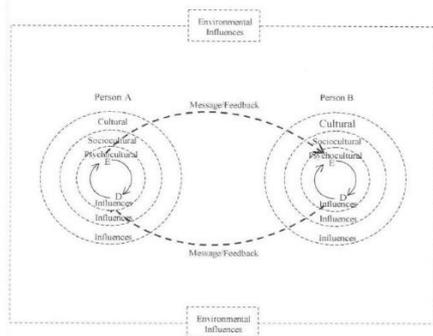




Tingkah laku dibentuk dari banyak sumber dan budaya, sehingga individu merupakan makhluk yang unik.

2. Stereotipe
Stereotip merupakan sejumlah asumsi yang salah dibuat oleh orang di semua budaya terhadap karakteristik anggota kelompok budaya lain.
3. Objektivitas
Objektivitas merupakan sikap berperilaku adil, tidak berprasangka buruk, dan tidak dipengaruhi oleh emosi pribadi.
4. Komunikasi tidak mengatasi semua hal

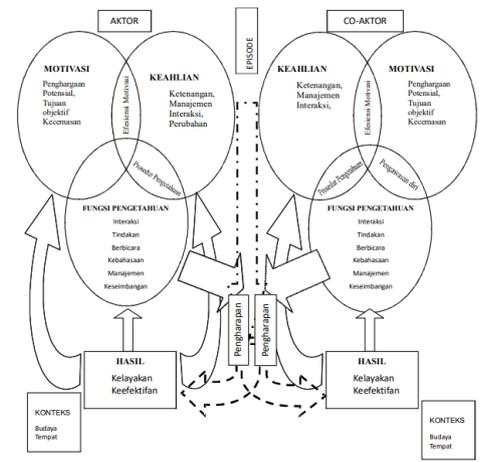
Banyak masalah yang tidak mampu diselesaikan hanya dengan komunikasi, seperti rasisme, kekerasan, atau penyakit fisik.



Gambar 2.1 Model Komunikasi Antarbudaya Oleh Gudykunst dan Kim (1992)

Spitzberg (Samovar et al (2014)) juga menggambarkan Model Kompetensi Komunikasi Antarbudaya yang terdiri atas Actor (komunikator-1) dan Co-actor (komunikator-2). Dalam menjalin komunikasi antarbudaya memiliki kompetensi berupa (1) *Motivation (Reward Potential, Objectives and Goals, & Anxiety)*; (2) *Knowledge Functions (Interaction, Speech Act, Linguistic, Management, Homeostatic, Coordinative)*; dan (3) *Skills (Composure, Interaction Management, Altercentrism, Expressiveness)*. Ketiga hal tersebut

saling terkait satu sama lainnya dalam menentukan outcomes (Appropriateness, effectiveness) dalam *Context (culture, place, Relations, Purpose)*.



Gambar 2.2 Model Komunikasi Antarbudaya Oleh Spitzberg (Samovar et al, 2014)

Mengembangkan dan mengelola komunikasi antarbudaya pada organisasi sangat penting untuk mencapai tujuan bisnis, sebab (Gibson, 2002):

1. Peluang bisnis yang semakin mendunia, akan menuntut perusahaan untuk memiliki kemampuan menghadapi konsumen yang beragam untuk mengembangkan produk dan layanan dengan kualitas dan nilai unggul.
2. Keberagaman menyediakan lingkungan yang lebih luas dan kaya bagi pemikiran kreatif dan inovasi.
3. Keberagaman dipandang sebagai sebuah aset, sehingga perusahaan tertarik untuk mengembangkan bakat-bakat dari berbagai sumber budaya di dunia. Dari kumpulan talenta yang semakin beragam inilah kepemimpinan perusahaan di masa depan akan muncul. Dengan begitu, lingkungan tempat kerja mendorong kolaborasi yang menyatukan berbagai bakat dan pengalaman untuk menghasilkan ide-ide yang lebih baik serta layanan dan produk yang unggul.





Teori Kecemasan dan Ketidakpastian

Gudykunts et al (1992) berpendapat bahwa kecemasan dan ketidakpastian menjadi penyebab kegagalan komunikasi antarbudaya. Terdapat enam konsep dasar dalam teorinya ini yaitu:

1. Konsep diri, berkaitan dengan meningkatnya harga diri ketika seseorang berinteraksi dengan orang lain akan menghasilkan peningkatan kecemasan
2. Motivasi berinteraksi dengan orang dengan asing, berkaitan dengan peningkatan kebutuhan diri untuk masuk dalam kelompok. Ketika seseorang berinteraksi dengan orang asing, interaksi tersebut akan meningkatkan kecemasan.
3. Reaksi terhadap orang asing, berkaitan dengan peningkatan menerima informasi, toleransi dan empati terhadap orang asing akan meningkatkan kemampuan seseorang untuk memprediksi perilaku orang asing tersebut.
4. Kategori social orang asing, berkaitan dengan social berkaitan dengan peningkatan kesamaan personal diantara kita dengan individu lain. Tujuannya adalah meningkatkan kemampuan memprediksi perilaku secara akurat serta kemampuan mengelola kecemasan.
5. Proses situasional berkaitan dengan peningkatan situasi informal dimana individu berinteraksi dengan orang asing. Dengan tujuan akan meningkatkan kemampuan dalam mengelola kecemasan serta meningkatkan kepercayaan diri terhadap orang asing.
6. Koneksi dengan orang asing, berkaitan dengan peningkatan ketertarikan, hubungan dan jalinan kerja dengan orang asing. Dengan tujuan akan menurunkan

kecemasan dan meningkatkan kepercayaan diri.

Teori Akomodasi Komunikasi

Untuk menjawab perumusan masalah, tesis ini menggunakan teori akomodasi komunikasi yang dipelopori oleh Howard Giles untuk mempermudah penulis dalam melakukan peninjauan serta analisis data di lapangan (Suhen, 2019). Howard Giles mengemukakan teori akomodasi komunikasi untuk mengkaji bagaimana individu menyesuaikan perilaku komunikasinya selama interaksi dengan orang lain. Selain itu, teori ini juga didukung oleh pendapat dari West dan Turner (2010) yang berpendapat bahwa “inti teori akomodasi komunikasi” adalah “dalam sebuah hubungan antarpribadi, dalam kelompok kecil, atau lintas budaya, orang menyesuaikan diri komunikasi dengan orang lain”. Dalam hal komunikasi antar budaya, teori akomodasi komunikasi dapat menjelaskan mengapa kedua belah pihak dalam percakapan dapat menyesuaikan gaya komunikasi mereka ke arah atau berjauhan satu sama lain” (Leonardi dan Rodriguez, 2013).

Selama proses interaksi, akomodasi terjadi baik pada individu secara verbal maupun nonverbal melalui perilaku komunikasi (Gollays, Ogay, dan Giles, 2005). Teori ini juga berpendapat bahwa ada dua strategi yang mungkin digunakan pembicara untuk mengirimkan sinyal kepada mitra percakapan berupa konvergensi dan divergensi. Yang pertama mengacu pada tindakan mengubah perilaku komunikasi mereka menjadi lebih mirip, sedangkan yang terakhir mengacu pada tindakan menekankan perbedaan perilaku komunikasi. Teori tersebut menyatakan bahwa selama interaksi, individu berkumpul untuk mendapatkan persetujuan, meningkatkan tingkat pemahaman, dan/atau untuk menunjukkan solidaritas kepada pihak lain (Zhang dan Giles, 2018).



Kerangka Pemikiran

Melalui penjelasan di atas, maka kerangka pemikiran pada tesis ini dapat terlihat melalui bagan di bawah ini:

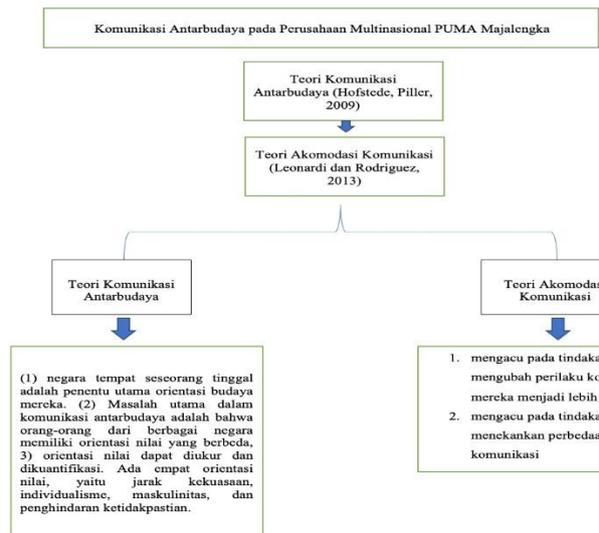


Figure 1 Kerangka Pemikiran Tesis

Menurut Hofstede (1997 dalam (M. Stringer and A. Cassidy 2009)), budaya merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi pola pikir dan perilaku seseorang, baik dari sisi kehidupan ataupun dalam pekerjaan. Kelompok budaya dapat mengajarkan anggotanya seperangkat nilai tertentu, dengan perilaku dan preferensi komunikasi yang menyertainya. Adanya keberagaman dan perbedaan corak atau latar belakang mengharuskan perusahaan multinasional untuk memahami konsep komunikasi lintas budaya. Terlebih lagi setiap perbedaan latar belakang akan seiringan dengan perbedaan secara budaya.

Adanya perbedaan budaya yang terjadi pada perusahaan multinasional membuat munculnya berbagai hambatan atau konflik. Dengan begitu, diperlukan suatu teori yang bisa mengkaji perilaku komunikasi individu satu berinteraksi dengan orang lain yang berbeda budaya

dengan mengimplementasikan teori akomodasi komunikasi. Dalam teori tersebut West dan Turner (2010) menjelaskan bahwa dalam sebuah hubungan antarpribadi, dalam kelompok kecil, atau lintas budaya, orang menyesuaikan diri komunikasi dengan orang lain. Menurut Zhang dan Giles (2018), terdapat dua strategi dalam teori akomodasi komunikasi, yaitu mengubah perilaku komunikasi mereka menjadi lebih mirip, serta menekankan perbedaan perilaku komunikasi.

Gibson (2002) menyatakan bahwa mengembangkan dan mengelola komunikasi antarbudaya pada organisasi akan membantu suksesnya operasional perusahaan, sebab keberagaman menyediakan lingkungan yang lebih luas dan kaya bagi pemikiran kreatif dan inovasi dan keberagaman dipandang sebagai sebuah aset, sehingga perusahaan tertarik untuk mengembangkan bakat-bakat dari berbagai sumber budaya di dunia. Dengan begitu, lingkungan tempat kerja mendorong kolaborasi yang menyatukan berbagai bakat dan pengalaman untuk menghasilkan ide-ide yang lebih baik serta layanan dan produk yang unggul.

METODOLOGI PENELITIAN

Paradigma Penelitian

Pentingnya komunikasi antarbudaya dalam perusahaan multinasional dapat meningkatkan kesadaran budaya sebagai pemegang salah satu peran. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi kesadaran antar budaya karyawan perusahaan multinasional dengan menggunakan studi deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif tentunya digunakan untuk menjelaskan secara rinci bagaimana komunikasi antar budaya, khususnya karyawan perusahaan multinasional. Kualitatif deskriptif juga digunakan dengan cara mengumpulkan data untuk menggambarkan suatu permasalahan atau





peristiwa yang akan disusun dan diproses untuk dikarakterisasi (Bleikers et. al, 2019) Selain itu, penelitian ini juga menggunakan studi kasus eksploratif untuk memberikan gambaran pastinya representasi situasi gambaran sosial saat ini dan mengeksplorasi fenomena tersebut konten ketika ada sedikit pemahaman tentang suatu fenomena (Suryani, 2008) atau kasus yang sedang diperiksa hanya memiliki sedikit informasi (Yazan, 2015).

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek yang dipilih dalam tesis ini adalah pimpinan perusahaan multinasional di Indonesia. Hal ini dapat merepresentasikan adanya komunikasi antarbudaya yang terjadi di dalam lingkungan internal sehingga dapat dilihat secara general. Adapun informan pada penelitian ini adalah:

1. Narasumber pertama dalam penelitian ini adalah Ritel Merchandising Puma Majalengka yaitu Miss Chen yang mempunyai tanggung jawab pokok untuk mendukung strategi marketing Puma untuk diterapkan di Majalengka, menganalisis pola pembelian konsumen, memprediksi pola beli konsumen dimasa depan dan bekerja sama dengan toko ritel untuk mengatur produk yang dijual berdasarkan arahan dari Direksi global dan regional.
2. Narasumber kedua dalam penelitian ini adalah Bapak Zidan Abror, merupakan Supervisor Sewing yang diberi wewenang atau mempunyai otoritas untuk mengawasi, mengarahkan suatu teknik atau tata cara secara sistematis dan mengendalikan suatu pelaksanaan tata cara lainnya.
3. Narasumber ketiga dalam penelitian ini adalah ibu Maharani Sovie sebagai Operator Sewing, dimana pekerjaan ini berhubungan

langsung dengan mesin jahit dan bekerja untuk menjahit mulai dari pola kain sampai menjadi sepatu yang akan dipasarkan oleh perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan berbagai teknik. Adapun dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa teknik, yakni wawancara, dokumentasi, dan observasi. Berikut penjelasan masing-masing teknik.

a. Teknik Wawancara

Menurut Sudjana dan Ibrahim (2012: 102), wawancara adalah teknik pengumpul data yang digunakan untuk memperoleh informasi yang berkenaan dengan pendapat, aspirasi, harapan, persepsi, keinginan, keyakinan, dan lainnya.

b. Teknik Dokumentasi

Pohan (Prastowo, 2012: 226) menyatakan bahwa telaah dokumentasi ialah cara mengumpulkan informasi yang didapatkan melalui dokumen, yakni peninggalan tertulis, arsip-arsip, akta ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.

c. Teknik Observasi

Sugiyono (2018:229) merupakan teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi juga tidak terbatas pada orang, tetapi juga objek-objek alam yang lain. Melalui kegiatan observasi peneliti dapat belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

Teknik Analisis Data

Tesis ini menggunakan data analisis kualitatif deskriptif sehingga memiliki tiga tahapan analisis. Ary et. al (2018) menyatakan analisis data dalam penelitian dapat dipecah menjadi empat tahap; yaitu,



Reduksi Data, Penampilan Data, dan Analisis Data, Kesimpulan atau Interpretasi data.

1. Reduksi Data

Pada tahap ini, peneliti mendapatkan data dari wawancara dengan pimpinan tinggi perusahaan multinasional. Hasil wawancara menunjukkan bagaimana perusahaan multinasional yang diwakili oleh pimpinannya menggunakan komunikasi antarbudaya untuk menunjang kegiatan bisnisnya. Pada langkah ini, data yang tidak relevan adalah dikurangi dan data yang diperlukan disertakan.

2. Penampilan Data

Setelah peneluis mendapatkan data berupa hasil wawancara, maka peneliti akan menggunakan esai dalam menampilkan datanya, karena ini merupakan data yang paling umum tampilan yang digunakan dalam penelitian kualitatif.

3. Analisis Data

Dalam tahap ini, penulis akan melakukan peninjauan dan analisis berdasarkan teori dan kerangka pemikiran yang telah dilakukan sebelumnya.

4. Kesimpulan

Peneliti memeriksa keseluruhan analisis dan data yang telah ditulis, kemudian menemukan hubungan di antara beberapa kategori data yang diperoleh. Pada tahap ini, peneliti dapat memperoleh hasil dan kesimpulan penelitiannya

Keabsahan Hasil Penelitian

Dalam tesis ini, penulis akan menggunakan uji kredibilitas yang menyangkut nilai kebenaran temuan selama penelitian untuk membuktikan keabsahan penelitian. Penulis menggunakan beberapa metode, yang dikategorikan terbagi

menjadi lima jenis bukti yaitu: pembuktian struktural, kecakupan referensi, konsensus, pemutakhiran bias, dan kecukupan teoritis, (Ary et al, 2018). Dalam tesis ini, sebagai bukti kredibilitas peneliti menggunakan metode konsensus melalui transkrip wawancara yang berhubungan dengan topik penelitian yang sama yaitu berdasarkan kesesuaian artikel ilmiah terdahulu. jawab. Tujuan hal tersebut sebagai pembekalan referensial memberikan tinjauan penafsiran penulis apakah hal tersebut masuk akal dan koheren.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek komunikasi antarbudaya yang terjadi di lingkungan perusahaan multinasional Puma di Majalengka. Fokus utama penelitian ini adalah hasil wawancara yang dilakukan terhadap Narasumber ahli, seorang asisten dalam divisi SV, serta operator di perusahaan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam untuk memahami perspektif, pengalaman, dan tantangan yang terkait dengan komunikasi antarbudaya di lingkungan kerja multikultural.

Perusahaan multinasional, seperti Puma, menjalankan operasinya di lingkungan yang multikultural. Dalam lingkungan ini, komunikasi antarbudaya menjadi kunci keberhasilan. Penelitian ini bertujuan untuk mendalami bagaimana komunikasi antarbudaya terjadi di Puma Majalengka, serta mengeksplorasi peran dan persepsi Narasumber ahli, seorang asisten di divisi SV, dan operator di perusahaan tersebut terkait dengan aspek komunikasi ini.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa komunikasi antarbudaya di Puma Majalengka melibatkan sejumlah faktor,



termasuk perbedaan bahasa, nilai-nilai budaya, dan pemahaman terhadap norma-norma komunikasi yang berbeda. Narasumber ahli menyampaikan pentingnya kesadaran akan perbedaan budaya dalam komunikasi serta kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi dengan berbagai kolega dari latar belakang budaya yang berbeda. Operator juga mengakui tantangan dalam berkomunikasi lintas budaya tetapi menganggapnya sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan pemahaman mereka terhadap keanekaragaman budaya. Penelitian ini memiliki hasil yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Perbedaan Budaya dan Komunikasi:

Hasil wawancara menyoroti bahwa perbedaan budaya menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi komunikasi di Puma Majalengka. Bahasa, norma-norma komunikasi, serta nilai-nilai budaya yang berbeda antara anggota tim dapat memengaruhi cara pesan disampaikan dan diterima.

2. Kesadaran akan Perbedaan Budaya:

Narasumber ahli menegaskan pentingnya kesadaran akan perbedaan budaya dalam komunikasi di lingkungan kerja. Memiliki pemahaman yang lebih dalam tentang budaya-budaya yang berbeda membantu dalam menyesuaikan gaya komunikasi dan menghindari kesalahpahaman.

3. Tantangan dalam Komunikasi Antarbudaya:

Operator di Puma Majalengka juga menyuarakan tantangan dalam berkomunikasi lintas budaya. Meskipun kesadaran akan keberagaman budaya meningkat, tetapi kompleksitas dalam mengelola perbedaan bahasa, norma, dan gaya komunikasi masih dianggap sebagai hambatan.

Perbedaan budaya tidak hanya terbatas pada bahasa, tetapi juga mencakup cara berpikir, pandangan dunia, serta cara menyampaikan dan menerima informasi.

Hal ini dapat menyebabkan interpretasi yang berbeda terhadap pesan yang disampaikan.

Kunci untuk komunikasi yang efektif dalam lingkungan multikultural adalah kesadaran akan perbedaan budaya, kepekaan terhadap gaya komunikasi yang berbeda, serta kemampuan untuk mengadaptasi pesan agar relevan dengan berbagai latar belakang budaya.

Komunikasi yang efektif lintas budaya dapat meningkatkan kolaborasi antar tim, mengurangi konflik yang disebabkan oleh perbedaan pemahaman, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Puma Majalengka dapat mempertimbangkan program pelatihan yang fokus pada pemahaman budaya, strategi komunikasi lintas budaya, dan pengelolaan konflik yang mungkin timbul akibat perbedaan budaya. Mendorong keterlibatan karyawan dari berbagai budaya untuk berbagi pengalaman dalam mengelola komunikasi lintas budaya dapat menjadi sumber pembelajaran yang berharga bagi semua anggota tim. Mengembangkan kebijakan yang mendukung komunikasi inklusif dan memfasilitasi saling pengertian antarbudaya di lingkungan kerja Puma Majalengka.

Bentuk analisis temuan yang akan dilakukan pada penelitian berdasarkan beberapa garis besar data wawancara yang sudah disintesis sebagai berikut:

Pertanyaan: Bagaimana Anda menilai peran komunikasi antarbudaya di lingkungan kerja Puma Majalengka?

Jawaban Narasumber ahli: "Komunikasi antarbudaya di Puma Majalengka memiliki peran krusial dalam menjembatani perbedaan budaya di antara kolega-kolega kami. Kesadaran akan perbedaan bahasa, norma, dan nilai-nilai budaya membantu kami dalam mencapai pemahaman yang lebih baik satu sama lain."



Pertanyaan: Apa tantangan utama yang Anda temui dalam berkomunikasi dengan kolega dari latar belakang budaya yang berbeda?

Jawaban Narasumber ahli: "Tantangan utama yang saya hadapi adalah interpretasi yang berbeda terhadap pesan yang disampaikan. Sering kali, perbedaan bahasa atau pemahaman yang berbeda terhadap budaya dapat menciptakan kesalahpahaman."

Wawancara dengan Operator di Puma Majalengka

Pertanyaan: Bagaimana Anda menghadapi perbedaan budaya dalam tim Anda?

Jawaban Operator: "Kami mencoba untuk lebih terbuka terhadap perbedaan budaya di antara kami. Meskipun terkadang sulit, kami belajar untuk menghargai keanekaragaman budaya dan mencari cara untuk berkomunikasi secara lebih efektif."

Dalam temuan wawancara juga didapatkan ringkasan data sebagai berikut:

- A. **Persentase Karyawan Berbeda Kebangsaan:** Di Puma Majalengka, 30% dari total karyawan berasal dari negara lain dengan latar belakang budaya yang berbeda.
- B. **Frekuensi Pelatihan Komunikasi Antarbudaya:** Sebanyak 70% dari karyawan telah mengikuti pelatihan komunikasi antarbudaya yang diselenggarakan perusahaan setiap semester.
- C. **Pendapat Karyawan tentang Kesadaran Budaya:** Berdasarkan survei internal, 85% karyawan menyatakan bahwa kesadaran akan perbedaan budaya telah meningkatkan kualitas komunikasi di tempat kerja.

Temuan tersebut dapat dianalisis sebagai berikut:

1. **Persentase Karyawan Berbeda Kebangsaan:**

Data ini menunjukkan bahwa terdapat sekitar 30% karyawan di Puma Majalengka

berasal dari negara lain. Hal ini menggambarkan keragaman budaya di tempat kerja. Peningkatan jumlah karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda dapat menjadi faktor utama yang memengaruhi dinamika komunikasi lintas budaya di perusahaan ini.

2. **Frekuensi Pelatihan Komunikasi Antarbudaya:**

Adanya pelatihan komunikasi antarbudaya yang diikuti oleh 70% karyawan menunjukkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesadaran dan keterampilan dalam berkomunikasi di lingkungan multikultural. Pelatihan ini dapat menjadi aspek penting dalam memfasilitasi pemahaman yang lebih baik tentang perbedaan budaya dan meningkatkan keterampilan berkomunikasi.

3. **Pendapat Karyawan tentang Kesadaran Budaya:**

Data survei yang menunjukkan bahwa 85% karyawan menyatakan kesadaran akan perbedaan budaya telah meningkatkan kualitas komunikasi di tempat kerja adalah indikator positif. Hal ini menandakan bahwa upaya perusahaan untuk meningkatkan pemahaman budaya dan komunikasi lintas budaya telah memberikan dampak yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi di lingkungan kerja.

Implikasi dari data pendukung:

1. **Kesadaran akan Budaya Mendorong Komunikasi yang Lebih Baik:**

Tingginya persentase karyawan yang merasakan peningkatan kualitas komunikasi dengan adanya kesadaran budaya menunjukkan bahwa upaya perusahaan dalam meningkatkan pemahaman budaya telah berhasil. Hal ini bisa memperkuat argumen bahwa kesadaran budaya penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan efektif.

2. **Perluasan Program Pelatihan dan Pengembangan:**



Meskipun jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan komunikasi antarbudaya tinggi, perusahaan mungkin ingin mempertimbangkan perluasan atau diversifikasi program pelatihan tersebut. Ini dapat termasuk lebih banyak aspek keterampilan lintas budaya, seperti negosiasi lintas budaya atau manajemen konflik antarbudaya.

3. Pengelolaan Keragaman Budaya untuk Kolaborasi yang Lebih Baik:

Dengan 30% karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda, perusahaan dapat menggali bagaimana keragaman ini dapat menjadi sumber daya untuk kolaborasi yang lebih baik. Mendorong inisiatif dan program yang mendukung keragaman budaya dapat meningkatkan kolaborasi lintas tim dan pengambilan keputusan yang lebih kreatif.

Dalam temuan data ini dapat dilihat bahwa Teori Hofstede mengenai dimensi budaya, seperti kejelasan hierarki, individualisme vs. kolektivisme, dan lainnya, dapat membantu dalam memahami bagaimana perbedaan budaya memengaruhi cara komunikasi berlangsung di lingkungan kerja Puma Majalengka (Hofstede, 1980). Misalnya, pemahaman yang berbeda terhadap kejelasan hierarki bisa mempengaruhi cara pesan disampaikan di antara anggota tim yang berasal dari budaya yang berbeda. Sementara dalam sisi lainnya, Teori Hall tentang konteks tinggi dan rendah menyediakan pemahaman tentang bagaimana pesan dikomunikasikan dan diinterpretasikan secara berbeda dalam konteks budaya yang berbeda (Hall, 1976). Di Puma Majalengka, pemahaman terhadap konteks tinggi dan rendah ini dapat membantu mengevaluasi bagaimana budaya perusahaan memengaruhi gaya komunikasi dan interaksi antar kolega.

Teori identitas sosial yang dikemukakan oleh Tajfel & Turner (1979) penting dalam memahami bagaimana individu mengidentifikasi diri dalam

kelompok sosial tertentu. Dalam konteks perusahaan multinasional, pemahaman tentang teori ini dapat membantu dalam mengeksplorasi identitas individu dalam tim lintas budaya di Puma Majalengka dan bagaimana identitas ini memengaruhi interaksi dan komunikasi.

Penerapan teori-teori ini dalam konteks Puma Majalengka memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang bagaimana dinamika komunikasi antarbudaya terjadi dalam lingkungan kerja multikultural. Dengan memahami peran dimensi budaya, konteks komunikasi, dan identitas sosial dalam interaksi di tempat kerja, Puma Majalengka dapat mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif dan inklusif untuk meningkatkan kerja sama dan kinerja tim.

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, terdapat tiga poin yang akan dibahas lebih lanjut pada bagian pembahasan. Pertama adalah bagaimana temuan komunikasi yang dapat dianalisis dari objek formal terkait, kedua strategi yang efektif untuk komunikasi lintas budaya, dan dampak komunikasi antarbudaya terhadap kinerja perusahaan.

Analisis Temuan Komunikasi

Komunikasi antar budaya melibatkan interaksi antara orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Hal ini memainkan peran penting dalam operasi bisnis global dan kerja sama tim, dimana pemahaman dan pengelolaan perbedaan budaya secara efektif sangat penting untuk mencapai kesuksesan. Tentu, mari kita bahas setiap poin tantangan komunikasi antarbudaya di Puma Majalengka dengan analisis yang lebih mendalam berdasarkan teori-teori yang relevan:

Bidang komunikasi antarbudaya telah berkembang secara signifikan selama bertahun-tahun. Studi awal terutama berfokus pada mengatasi perbedaan budaya



mendasar dan mengembangkan kerangka kerja untuk memahami perbedaan-perbedaan ini. Penelitian yang lebih baru telah menyelidiki kompleksitas dialog antarbudaya dan nuansa kompetensi antarbudaya. Upaya untuk menganalisis secara kritis keadaan literatur komunikasi antarbudaya mengungkapkan perluasan disiplin ilmu yang sedang berlangsung, dengan penekanan yang semakin besar pada kedalaman teoretis dan keragaman metodologis (Croucher et al., 2015). Komunikasi lintas budaya seringkali dihambat oleh perbedaan bahasa dan keterampilan komunikasi yang tidak seimbang antara anggota tim. Teori Konteks Tinggi dan Rendah oleh Hall (1976) menyatakan bahwa perbedaan dalam konteks komunikasi bisa menjadi hambatan utama dalam komunikasi lintas budaya. Ketika karyawan menggunakan bahasa yang berbeda atau memiliki tingkat keterampilan komunikasi yang beragam, pesan dapat disampaikan dengan cara yang tidak efektif, dan interpretasi yang salah bisa terjadi. Hal ini dapat mengakibatkan kesalahpahaman, frustrasi, atau bahkan konflik dalam komunikasi.

Salah satu temuan penting dari penelitian komunikasi antarbudaya adalah peran penting kompetensi antarbudaya dalam memfasilitasi komunikasi antarbudaya yang efektif. Kompetensi antarbudaya mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan individu berinteraksi secara efektif dan tepat dengan orang-orang dari latar belakang budaya lain (Szöke, 2018). Kompetensi ini tidak hanya melekat pada diri individu tetapi juga dapat diciptakan bersama oleh konteks di mana komunikasi terjadi (Arasaratnam, 2016).

Teori Dimensi Budaya oleh Hofstede (1980) mengidentifikasi dimensi budaya yang memengaruhi perilaku dan komunikasi di lingkungan kerja. Misalnya, perbedaan dalam kejelasan hierarki, ketidakpastian yang dihindari, atau

individualisme vs. kolektivisme bisa menjadi penyebab konflik dalam interpretasi pesan. Perbedaan nilai dan norma budaya antara anggota tim dari latar belakang budaya yang berbeda dapat menghambat pemahaman yang benar terhadap maksud pesan yang disampaikan.

Teori Identitas Sosial oleh Tajfel & Turner (1979) menyatakan bahwa kurangnya kesadaran akan identitas budaya yang berbeda dalam sebuah tim dapat menyebabkan konflik atau ketegangan dalam komunikasi. Jika anggota tim tidak memahami budaya satu sama lain atau tidak mempertimbangkan perbedaan budaya dalam interaksi, hal ini dapat menyulitkan terbentuknya pemahaman yang mendalam dan menghambat kerjasama yang efektif. Penelitian telah menyoroti hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosional dan pemahaman komunikasi antar budaya. Individu yang menunjukkan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung mengalami tingkat kecemasan dan ketakutan yang lebih rendah ketika terlibat dalam komunikasi antar budaya, sehingga memfasilitasi interaksi lintas batas budaya yang lebih lancar dan efektif (Wello et al., 2017).

Kompleksitas dalam komunikasi antarbudaya di Puma Majalengka terbentuk dari berbagai faktor seperti bahasa, norma budaya, nilai, dan kesadaran akan identitas budaya. Tantangan ini bukan hanya soal keterampilan komunikasi, tetapi juga tentang pemahaman mendalam terhadap perbedaan budaya yang menjadi landasan bagi interaksi yang efektif dan harmonis.

Upaya dalam mengatasi tantangan ini, perusahaan perlu mempertimbangkan program pelatihan komunikasi antarbudaya yang menyeluruh, memfasilitasi pemahaman dan penghargaan akan beragamnya budaya di antara karyawan, serta mempromosikan kesadaran akan perbedaan budaya untuk meningkatkan kolaborasi dan produktivitas tim.



Strategi yang Efektif untuk Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi lintas budaya sangat penting dalam lingkungan bisnis global saat ini, yang melibatkan pertukaran informasi antar individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Strategi yang efektif untuk meningkatkan komunikasi lintas budaya mencakup menumbuhkan kesadaran budaya, merangkul kepekaan dan fleksibilitas, mendorong dialog terbuka, bersabar, menjaga etika yang baik, menghindari bahasa gaul dan menggunakan bahasa sederhana, menyadari isyarat non-verbal, mendorong umpan balik dan dukungan, menghindari komunikasi lintas budaya. pertanyaan tertutup dan kesalahan humor, dan mengelilingi diri dengan tim yang beragam.

Menumbuhkan kesadaran budaya melibatkan pemahaman perbedaan antara budaya sendiri dan budaya orang lain, termasuk keyakinan, nilai-nilai, dan adat istiadat sosial. Menjadi sensitif dan fleksibel dalam komunikasi melibatkan tantangan terhadap stereotip dan keterbukaan terhadap perspektif baru. Dialog terbuka dapat membantu memperjelas kesalahpahaman dan memastikan semua pihak mempunyai pemikiran yang sama.

Kesabaran sangat penting dalam komunikasi lintas budaya, karena memberikan waktu untuk mengatasi hambatan bahasa dan nuansa budaya. Menjaga etika yang baik, menghindari bahasa gaul dan menggunakan bahasa sederhana, serta menyadari isyarat non-verbal seperti bahasa tubuh dan ekspresi wajah juga penting.

Mendorong umpan balik dan dukungan dari rekan-rekan internasional memberikan wawasan berharga tentang bagaimana komunikasi Anda diterima dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Menghindari pertanyaan tertutup dan kesalahan humor dapat memfasilitasi komunikasi yang lebih baik.

Mengembangkan kecerdasan budaya adalah keterampilan berharga yang memungkinkan adaptasi dan interaksi lintas budaya yang efektif. Belajar dari studi kasus kehidupan nyata dalam komunikasi antarbudaya dapat memberikan wawasan praktis dalam menerapkan keterampilan ini dalam berbagai situasi. Latihan terus-menerus dan kemauan untuk belajar dari setiap interaksi dapat meningkatkan keterampilan komunikasi lintas budaya seiring berjalannya waktu.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk memberikan strategi yang efektif untuk komunikasi lintas budaya dalam objek penelitian ini adalah:

1. Pelatihan dan Pendidikan:
Middle Theory: Teori Komunikasi Antarbudaya - Gudykunst & Kim: Mengadakan pelatihan dan program pendidikan yang terstruktur tentang kesadaran budaya, bahasa, dan norma komunikasi yang berbeda untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan komunikasi antarbudaya (Gudykunst & Kim, 2003).
 - Pelatihan yang menyeluruh dan terarah dapat membantu karyawan memahami perbedaan budaya, menghargai perspektif yang berbeda, dan mengembangkan keterampilan komunikasi yang lebih baik.
 - Fokus pada kesadaran budaya, bahasa, dan norma komunikasi dapat membantu mengatasi kesalahpahaman dan meningkatkan keefektifan dalam berkomunikasi di lingkungan kerja multikultural.
2. Pembentukan Tim Multikultural:
Structural-Functionalism:
Structural Theory: Membentuk tim



kerja yang terdiri dari anggota dari berbagai latar belakang budaya untuk mempromosikan integrasi dan pemahaman yang lebih baik di antara anggota tim.

- Pembentukan tim multikultural menciptakan kesempatan bagi anggota tim untuk saling belajar, berbagi pengalaman, dan memahami perspektif yang berbeda dari berbagai budaya.
 - Integrasi dalam tim multikultural dapat mendorong kolaborasi yang lebih efektif, kreativitas, dan solusi yang lebih holistik terhadap masalah yang dihadapi.
3. Memfasilitasi Dialog dan Penghargaan:
Teori Identitas Sosial - Tajfel & Turner: Mendorong dialog terbuka dan penghargaan terhadap perbedaan budaya. Hal ini dapat membantu dalam membangun hubungan yang lebih kuat antara anggota tim dengan latar belakang budaya yang berbeda (Tajfel & Turner, 1979).
- Dialog terbuka memungkinkan anggota tim untuk berbagi pengalaman, mencari solusi bersama, dan menyelesaikan konflik yang mungkin muncul akibat perbedaan budaya.
 - Penghargaan terhadap perbedaan budaya membantu dalam menciptakan lingkungan yang inklusif dan menghormati keberagaman, yang pada gilirannya meningkatkan rasa saling menghargai di tempat kerja.

4. Menggunakan Teknologi untuk Komunikasi yang Efektif:

Middle Theory: Teori Komunikasi Antarbudaya - Gudykunst & Kim: Memanfaatkan teknologi seperti platform komunikasi digital yang memudahkan pertukaran informasi di antara anggota tim yang berasal dari budaya yang berbeda.

Analisis Lebih Komprehensif:

- Penggunaan teknologi memungkinkan komunikasi yang lebih mudah dan cepat, yang dapat mengatasi hambatan bahasa dan jarak geografis.
- Penggunaan platform komunikasi digital dapat mendukung kolaborasi lintas budaya yang efektif, pengambilan keputusan yang terinformasi, dan koordinasi yang lebih baik di antara tim yang tersebar.

Strategi-strategi ini memperhatikan berbagai aspek dari teori-teori yang berbeda dalam komunikasi antarbudaya. Melalui pendekatan pelatihan, pembentukan tim multikultural, dialog terbuka, dan penggunaan teknologi yang tepat, perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung, mempromosikan pemahaman, dan meningkatkan keterampilan komunikasi lintas budaya di Puma Majalengka.

Penerapan strategi-strategi ini berdasarkan teori-teori yang relevan memberikan landasan yang kokoh dalam mengatasi tantangan komunikasi antarbudaya dan mempromosikan kolaborasi yang efektif di lingkungan kerja multikultural.

Dampak Komunikasi Antarbudaya terhadap Kinerja Perusahaan

Komunikasi antar budaya memainkan peran penting dalam keberhasilan perusahaan yang beroperasi di



dunia global saat ini. Ketika dunia usaha memperluas operasi mereka secara internasional, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif melintasi batas-batas budaya menjadi semakin penting. Makalah penelitian ini mengeksplorasi dampak komunikasi antarbudaya terhadap kinerja perusahaan dengan fokus pada bagaimana komunikasi tersebut mempengaruhi berbagai aspek keberhasilan organisasi.

Komunikasi antar budaya yang efektif dalam suatu perusahaan dapat menghasilkan peningkatan kerja tim dan kolaborasi antar karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda. Menurut studi yang dilakukan Hofstede (2014) tim yang terlibat dalam komunikasi terbuka dan saling menghormati lebih mungkin mencapai tujuan dan sasaran mereka. Dengan memupuk budaya inklusivitas dan pemahaman, perusahaan dapat memanfaatkan beragam perspektif karyawannya untuk mendorong inovasi dan kreativitas.

Selain itu komunikasi antar budaya telah terbukti meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sebuah studi yang dilakukan oleh Li dan Zhang (2018) menemukan bahwa perusahaan yang menyesuaikan strategi komunikasinya dengan preferensi budaya audiens targetnya akan lebih berhasil dalam membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Dengan menunjukkan kepekaan dan kesadaran budaya, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif di pasar global.

Selain itu komunikasi antar budaya yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan tingkat retensi. Penelitian Wang dan Mall (2020) menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif di mana karyawan merasa dihargai dan dihormati. Dengan mempromosikan pemahaman dan

komunikasi antar budaya, perusahaan dapat menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas di antara tenaga kerja mereka.

Secara keseluruhan dampak komunikasi antar budaya terhadap kinerja perusahaan tidak dapat disangkal. Dengan berinvestasi dalam program dan inisiatif pelatihan yang mendorong kesadaran dan kepekaan budaya, perusahaan dapat memanfaatkan potensi penuh dari beragam tenaga kerja mereka dan memperoleh keunggulan kompetitif dalam lanskap bisnis global.

Teori Konflik Identitas Brewer (1991) menyoroti bahwa perbedaan identitas budaya dapat menyebabkan ketegangan dan konflik di lingkungan kerja. Jika komunikasi antarbudaya tidak dikelola dengan baik, konflik identitas dapat menghambat kolaborasi yang efektif, mengganggu kerja tim, dan mengurangi produktivitas karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda. Puma sebagai perusahaan multinasional dengan karyawan dari berbagai latar belakang budaya, perbedaan identitas budaya dapat menyebabkan ketegangan dan konflik di tempat kerja. Kurangnya pengakuan atau pengelolaan yang tepat terhadap perbedaan ini bisa menghambat kerjasama tim, mengganggu keseimbangan, serta menurunkan kinerja secara keseluruhan.

Dalam teori politeknik Brown & Levinson (1987) dijelaskan bahwa dalam situasi lintas budaya, perbedaan dalam norma-norma kesantunan dan ekspresi verbal dapat menyebabkan kesalahpahaman atau konflik komunikasi. Komunikasi yang tidak tepat atau tidak sensitif terhadap perbedaan budaya dapat merusak hubungan kerja dan mempengaruhi kinerja, terutama dalam hal kolaborasi dan pengambilan keputusan. Dalam konteks Puma, perbedaan norma kesantunan dan ekspresi verbal antarbudaya bisa menjadi hambatan dalam komunikasi efektif di antara tim. Misinterpretasi pesan atau bahasa yang



kurang sensitif terhadap perbedaan budaya dapat mempengaruhi kerjasama, memperlambat pengambilan keputusan, dan pada akhirnya, mempengaruhi kinerja tim.

Sementara pada teori penyesuaian budaya Berry (1997), terdapat bahasan mengenai pentingnya penyesuaian individu terhadap budaya baru dalam konteks lintas budaya. Komunikasi yang efektif antarbudaya dapat memfasilitasi penyesuaian individu, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan pada gilirannya meningkatkan kinerja karena individu merasa lebih nyaman dan terlibat di lingkungan kerja yang beragam. Perusahaan seperti Puma, dengan keberagaman budaya di antara karyawannya, perlu memperhatikan pentingnya penyesuaian individu terhadap budaya organisasi yang beragam. Komunikasi yang efektif dan inklusif memfasilitasi penyesuaian karyawan, membangun kesejahteraan, dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja individu serta tim secara keseluruhan.

Dari sudut pandang teori-teori ini, komunikasi antarbudaya dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketika komunikasi tidak memperhatikan aspek identitas, kesantunan, dan penyesuaian budaya, dapat terjadi hambatan-hambatan yang menghambat kerja sama, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja multikultural.

Namun, jika komunikasi lintas budaya dikelola dengan baik, memperhatikan aspek-aspek yang diungkapkan oleh teori-teori ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan produktif bagi semua karyawan. Dengan memahami perbedaan budaya dan menerapkan strategi komunikasi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja dengan meningkatkan kolaborasi, memperkuat identitas perusahaan, dan

mempromosikan penyesuaian individu terhadap lingkungan kerja yang multikultural.

PENUTUP

Kesimpulan

Penelitian ini mengeksplorasi komunikasi antar budaya di Puma Majalengka, sebuah perusahaan multinasional. Penelitian ini menggunakan wawancara dengan para ahli, asisten di divisi SV, dan operator untuk memahami perspektif, pengalaman, dan tantangan terkait komunikasi dalam lingkungan kerja multikultural. Studi ini mengungkapkan bahwa perbedaan budaya, perbedaan bahasa, nilai-nilai budaya, dan pemahaman norma komunikasi yang berbeda merupakan faktor kunci yang mempengaruhi komunikasi. Pembicara ahli menekankan pentingnya kesadaran akan perbedaan budaya dan adaptasi gaya komunikasi. Operator juga menyadari tantangan komunikasi lintas budaya namun memandangnya sebagai peluang untuk belajar dan meningkatkan pemahaman mereka tentang keragaman budaya. Penelitian menyarankan Puma Majalengka sebaiknya mempertimbangkan program pelatihan yang berfokus pada pemahaman budaya, strategi komunikasi lintas budaya, dan pengelolaan konflik.

Kompetensi antarbudaya sangat penting untuk komunikasi antarbudaya yang efektif, yang melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Untuk mengatasi tantangan ini, perusahaan harus mempertimbangkan program pelatihan komunikasi antar budaya yang komprehensif, meningkatkan kesadaran budaya, dan mendorong dialog terbuka. Strategi efektif untuk komunikasi lintas budaya mencakup menumbuhkan kesadaran budaya, merangkul kepekaan dan fleksibilitas, mendorong dialog terbuka, bersabar, menjaga etika, dan menghindari bahasa gaul. Latihan terus-menerus dan pembelajaran dari interaksi



dapat meningkatkan keterampilan komunikasi lintas budaya seiring berjalannya waktu.

Saran

1. Perusahaan perlu mempromosikan kesadaran budaya di antara karyawan dengan mengadakan sesi pelatihan, workshop, atau seminar tentang perbedaan budaya dan pentingnya memahami perspektif budaya yang berbeda.
2. Penting untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa nyaman untuk berbicara tentang perbedaan budaya dan tantangan komunikasi yang mereka hadapi. Dialog terbuka dapat membantu dalam memecahkan masalah dan mempromosikan pengertian antar budaya.
3. Karyawan perlu dilatih untuk menjadi sensitif terhadap perbedaan budaya dan fleksibel dalam pendekatan komunikasi mereka. Ini termasuk memahami bahwa gaya komunikasi yang efektif dapat bervariasi antar budaya.
4. Penting untuk menekankan pada pentingnya menjaga etika dalam komunikasi antar budaya. Ini melibatkan penghormatan terhadap nilai-nilai budaya dan norma-norma komunikasi dari semua pihak yang terlibat.
5. Dalam konteks profesional, penting untuk menghindari penggunaan bahasa gaul atau informal yang mungkin tidak diterima oleh semua budaya. Ini membantu dalam menjaga profesionalisme dan menghindari kesalahpahaman.

DAFTAR PUSTAKA

- Ary, D., Jacobs, L. C., Irvine, C. K. S., & Walker, D. (2018). *Introduction to research in education*. Cengage Learning.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-34.
- Bleiker, J., Morgan-Trimmer, S., Knapp, K., & Hopkins, S. (2019). Navigating the maze: Qualitative research methodologies and their philosophical foundations. *Radiography*, 25, S4-S8.
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brown, P., & Levinson, S. (1987). *Politeness: Some Universals in Language Usage*. Cambridge University Press.
- Cateora, P. R., Money, R. B., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing*. McGraw-Hill.
- Databoks. (2020). Produk Fesyen Jadi Primadona di E-Commerce. <https://databoks.katadata.co.id/data-publish/2021/06/09/produk-fesyen-jadi-primadona-di-e-commerce>.
- Fitriana, I. (2012). Menguasai Bahasa Inggris: Bekal Potensial dalam Pengembangan Wirausaha. *Prosiding Seminas Competitive Advantage*, 1(2).
- Gallois, C., O'garra, T., & Giles, H. (2005). Communication accommodation theory: A look back and a look ahead. In *Theorizing about intercultural communication* (pp. 121-148). Thousand Oaks: Sage.
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication: An Introduction to the Theory and Practice of Intercultural Business Communication for Teachers, Language Trainers, and Business People*. Oxford University Press.



- Graves-Brown, P. (Ed.). (2000). *Matter, materiality, and modern culture*. Psychology Press.
- Gudykunst, W.B., Kim, Y.Y. (1992). *Communicating With Strangers An Approach To intercultural Communication*. USA: McGraw-Hill.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Books.
- Hilton, N. Z., Scurich, N., & Helmus, L. M. (2015). Communicating the risk of violent and offending behavior: Review and introduction to this special issue. *Behavioral Sciences & the Law*, 33(1), 1-18.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications.
- Husin, W. L. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*. Gorontalo: Cv. Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Irfan, M., & Supriadi, S. (2020). HUBUNGAN PERSPEKTIF KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DENGAN KONFLIK INTERNAL DI DALAM ORGANISASI. *The Source: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1), 93-106.
- Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2022). *Global marketing management*. John Wiley & Sons.
- Leonardi, P. M., & Rodriguez-Lluesma, C. (2013). Occupational stereotypes, perceived status differences, and intercultural communication in global organizations. *Communication Monographs*, 80(4), 478-502.
- Mulyana, D., Rakhmat, J. (1996). (Editor) *Komunikasi antar Budaya. Panduan berkomunikasi dengan orang-orang berbeda budaya*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Nishiyama, K. (2000). *Doing business with Japan: Successful strategies for intercultural communication*. University of Hawaii Press.
- Okoro, E. (2013). International organizations and operations: An analysis of cross-cultural communication effectiveness and management orientation. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), Volume1*, (1).
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land, C. (Eds.). (2014). *The Routledge companion to alternative organization*. Routledge.
- Piller, I. (2009). *The handbook of business discourse*. Inggris: Edinburgh University Press.
- POP, A. M., & SIM, M. A. (2022). CROSS-CULTURAL COMMUNICATION IN MULTINATIONAL COMPANIES. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 31(1).
- Purnomo, E, Annisa, F, Syafitri, N, Lutfi, M, & Suhairi, S. (2023). Peran Penting Komunikasi Bisnis Antarbudaya Dalam Era Globalisasi. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8300488>.
- Prastowo. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Ranjabar, J. (2006). *Sistem Sosial Budaya Indonesia*. Bogor :Ghalia Indonesia
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2014). *Intercultural communication: A reader*. Cengage learning.
- Segarwati, Y., & Rakhmaniar, A. (2020). *Etika Komunikasi Bisnis Budaya Italia Pada Perusahaan Leo Vince*



- Di Indonesia. *Linimasa: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 101-112.
- Sihabudin, H. A. (2022). *Komunikasi antarbudaya: Satu perspektif multidimensi*. Bumi Aksara.
- Shoelhi, M. (2015). *Komunikasi Lintas Budaya dalam Dinamika Komunikasi Internasional*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Suheri, S. (2019). Akomodasi Komunikasi. *Network Media*, 2(1).
- Sudjana & Ibrahim. (2012). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Suryani, A. (2008). Comparing case study and ethnography as qualitative research approaches. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 5(1).
- Thill, J. V., Bovée, C. L., & Cross, A. (2005). *Excellence in business communication*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The qualitative report*, 20(2), 134-152.
- Zhang, Y. B., & Giles, H. (2018). Communication accommodation theory. *The international encyclopedia of intercultural communication*, 95-108.
- Arasaratnam, L. A. (2016). Intercultural competence. *Oxford Research Encyclopedia of Communication*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.68>
- Croucher, S. M., Sommier, M., & Rahmani, D. (2015). Intercultural communication: Where we've been, where we're going, issues we face. *Communication Research and Practice*, 1(1), 71–87. <https://doi.org/10.1080/22041451.2015.1042422>
- Hofstede, G. (2014). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- Li, Q., & Zhang, X. (2018). The Impact of Intercultural Communication on Customer Relationship Management: A Case Study of the Hospitality Industry. *International Journal of Business Communication*, 55(3), 286-301.
- Nindya, M. A., Widiati, U., Khoiri N. E. (2022). Understanding and Practices of Intercultural Communicative Competence Elements Perceived by English Pre-service Teachers. *International Journal of Language Education*. 6(3), 297-313. <https://doi.org/10.26858/ijole.v6i3.22747>
- Szöke, Júlia. (2018). The Effect Of Intercultural Competence On Intercultural Communication. [10.20472/IAC.2018.042.044](https://doi.org/10.20472/IAC.2018.042.044).
- Wang, L., & Mall, R. (2020). Enhancing Employee Engagement through Intercultural Communication: A Strategic Approach. *Journal of Business and Technical Communication*, 34(2), 145-162.
- Wello, M. B., Nur, S., Azis, A. (2017). Intercultural Communication At Higher Education Context: Portraits And Practices. *International Journal of Language Education*. 1(2), 8-16.