

## Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka)

Egar Surya<sup>a</sup>, Cecep Safaatul Barkah<sup>b</sup>, Iwan Sukoco<sup>c</sup>, Lina Auliana<sup>d</sup>  
<sup>a,b,c,d</sup>Program Studi Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran, Kab. Sumedang  
<sup>a</sup>egar20001@mail.unpad.ac.id

### Abstrak

Artikel ini membahas kajian mendalam mengenai komunikasi lintas budaya pada praktiknya dalam perusahaan multinasional secara konseptual. Disusun dalam rangka mencari tahu bagaimana globalisasi membuat perusahaan-perusahaan multinasional semakin banyak beroperasi di berbagai negara, dihadapkan dengan segala dinamika dan permasalahan yang ada terkait komunikasi dan transfer informasi diantara SDM perusahaan dengan latar belakang budaya beragam. Artikel ini disusun menggunakan metode kajian literatur melalui jurnal, artikel ilmiah, serta terbitan lainnya seperti berita penunjang. Diperoleh hasil bahwa konsep komunikasi lintas budaya memiliki teori dimensi, hambatan atau permasalahan, serta bahwa orang-orang yang bekerja di bawah lingkungan multinasional perlu lebih liberal dalam memahami budaya yang berbeda untuk membuat organisasi tumbuh secara global. Disimpulkan, perusahaan multinasional dapat mengurangi masalah ini salah satunya dengan melakukan proses akulturasi, serta menerapkan berbagai kebijakan dan strategi guna menghadapi tidak hanya dinamika secara internal tim perusahaan multinasional yang multikultur, namun juga dalam tantangan menghadapi proyek transnasional dan operasi bisnis global.

Kata kunci : komunikasi bisnis, komunikasi lintas budaya, perusahaan multinasional

### Abstract

*This article discusses an in-depth study of cross cultural communication practice in multinational companies conceptually. Main objective of this research is an effort to explore how globalization has made multinational companies operate more and more in various countries, faced with all the dynamics and problems that exist related to communication and information transfer among human resources companies with diverse cultural backgrounds. This article was prepared using the literature review method through journals, scientific articles, and supporting news. The result is that the concept of cross-cultural communication has dimensions theory, barriers or problems, and people who work under a multinational company must be more understanding in different cultures, for the organization go and go international. In conclusion, multinational companies could fix the problem by carrying out an acculturation process, and implementing various policies and strategies to deal not only with the internal dynamics of a multicultural multinational company team, but also in the challenges of facing transnational projects and global business operations.*

*Keyword: business communication, cross-cultural communication, multinational company*

### PENDAHULUAN

Di era globalisasi dimana bisnis telah bergerak dan berubah menjadi lebih terintegrasi pada satu pasar dunia dalam rangka memenuhi semua kebutuhan secara global, memicu semakin banyaknya perusahaan multinasional yang tumbuh berkembang dan beroperasi di berbagai negara. Meningkatnya jumlah perusahaan multinasional beriringan juga dengan meningkatnya kebutuhan akan perlunya mempekerjakan lebih banyak personel dari berbagai negara, yakni tenaga ekspatriat baik sebagai jajaran petinggi perusahaan ataupun sebagai staff pekerja. Peter Drucker, seorang pakar ahli teori bisnis memaparkan bahwa pada tahun 1969 terdapat sebanyak 7.258 perusahaan multinasional, dan meningkat secara signifikan pada tahun 2000 dimana perusahaan multinasional sudah mencapai angka lebih dari 63.000 perusahaan, dimana penyebarannya beragam di berbagai lini usaha seperti

perusahaan telekomunikasi, bank, konsultan, energi, produsen, asuransi, ritel, restoran, dan jenis bisnis lainnya (Lumban Gaol et al. 2014).

Mengutip dari Shaw N Malcom, sebagai organisasi bisnis swasta perusahaan multinasional terdiri atas beberapa badan hukum. Badan hukum dalam perusahaan multinasional terhubung dari induk perusahaan serta dibedakan berdasarkan ukuran serta penyebaran multinasionalnya. Perusahaan multinasional memiliki berbagai pengaruh yang bentuk utamanya adalah modal yang dimiliki serta pengaruh atas batas wilayah sebab mempunyai berbagai cabang di berbagai negeri (Boer Mauna 2011). Inilah mengapa mengutip dari Syukri and Kusniati (2021) perusahaan multinasional gemar dibicarakan sebab telah berperan dalam perkembangan bisnis dan globalisasi. Dengan segala kekuatan baik dari segi modal dan teknologi, serta profesionalnya dalam manajemen, MNCs

memiliki kontrol atas mengalirnya keuangan modal, IT, hingga persebaran produk ke mancanegara.

Dari sisi perusahaan multinasional yang bergerak dan beroperasi di berbagai negara, muncul permasalahan dimana semakin meluasnya kesulitan atau tantangan dalam berkomunikasi di tingkat global, terutama dalam persaingan yang semakin kompetitif pada ekonomi dunia menyebabkan lebih sulit lagi bagi usaha bisnis yang sudah besar dan sukses untuk melakukan bisnis secara eksklusif dalam batas-batas yang aman dari suatu lingkungan bisnis domestik suatu negara sebab adanya perbedaan budaya (Huang 2010). Kemudian dari sisi pekerja yang dalam hal ini pekerja ekspatriat, bekerja di negara asing merupakan sesuatu tantangan tersendiri, berupa mengalami permasalahan seperti harus beradaptasi dengan lingkungan setempat, dan khususnya harus bisa mengatasi dan membaaur dengan budaya yang berbeda dengan orang atau pekerja tempat mereka bekerja dalam hal ini organisasi bisnis termasuk dalam cara berkomunikasi. Dari kedua permasalahan utama tersebut, diperlukanlah komunikasi lintas budaya agar dapat menjadi sarana, penengah serta solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada baik dari sisi perusahaan multinasional, ataupun pekerja yang bekerja di negara orang sebagai ekspatriat. Serta keduanya pada dasarnya bisa berlangsung sebaliknya juga, seperti tentang bagaimana jajaran direksi atau petinggi perusahaan yang jumlahnya sedikit justru yang berposisi sebagai ekspatriat, dalam memimpin banyak pekerja dari negara lain.

Komunikasi merupakan aspek fundamental sebagai makhluk sosial, begitupun dalam berbisnis. Dengan komunikasi yang baik setiap lini perusahaan dan setiap individu dalam perusahaan dapat memberikan ide atau bertukar pendapat dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan bersama. Dengan komunikasi pula suatu perusahaan dapat hancur atau kita ambil contoh berpotensi hancurnya hubungan atau relasi suatu perusahaan bersama mitranya yang dipicu dari komunikasi yang berjalan tidak baik. Dengan menggunakan komunikasi yang baik, tentu perusahaan akan memiliki hubungan dan relasi yang baik dalam menjalankan tujuannya, baik secara internal ataupun dengan berbagai pihak luar.

Komunikasi organisasi atau komunikasi bisnis dapat dikatakan berjalan dengan baik apabila indikatornya terpenuhi yakni dimana antar para pengirim dan penerima mencapai kesepahaman satu sama lain. Komunikasi bisnis yang efektif akan membantu pemimpin dalam mencari tahu sejauh mana karyawannya mengerti akan instruksi dan tugas yang diberikan serta mengetahui sejauh mana karyawannya memberikan dedikasi dan perhatian terhadap atasan ataupun perusahaannya. Begitupun karyawan dapat merasakan kepuasan atas hasil kerjanya sebab merasa telah menerima dan memiliki bekal informasi yang jelas dan akurat. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dan gagal dalam komunikasi organisasi khususnya di antara rekan kerja dengan beda budaya dapat menyebabkan terjadinya saling tidak percaya, ambiguitas, hingga yang paling parah dampak besar terhadap satu kesatuan perusahaan yakni dapat terhambatnya efektivitas dan produktivitas. (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021) Mudah-mudahan untuk saling terhubung dan bekerja secara global di masa kini memungkinkan dalam suatu perusahaan didapati berbagai latar belakang dan budaya, terutama dalam

perusahaan multinasional. Adanya keberagaman dan perbedaan corak atau latar belakang mengharuskan kita untuk memahami konsep komunikasi lintas budaya. Terlebih lagi untuk perusahaan multinasional, karena setiap perbedaan latar belakang akan seiringan dengan perbedaan secara budaya juga. Itulah mengapa komunikasi yang terjadi akan berpotensi sebagai komunikasi lintas budaya (Segarwati and Rakhmaniar 2020).

Dalam rangka memahami konsep komunikasi lintas budaya bisa dimulai dari memahami definisi akan budaya. Psikolog Sosial bernama Hofstede pada tahun 1997 mengemukakan bahwa budaya adalah "*software*" atau perangkat lunak yang dapat mempengaruhi pola pikir dan perilaku seseorang, yang memiliki suatu program untuk mempengaruhi baik dari sisi kehidupan ataupun dalam pekerjaan orang-orang sepanjang hidup mereka. Kelompok budaya dapat mengajarkan anggotanya seperangkat nilai tertentu, dengan perilaku dan preferensi komunikasi yang menyertainya. Itulah mengapa pada dasarnya "kita mempelajari budaya dan komunikasi secara bersamaan", begitulah yang disampaikan Haslett (1989). Karena itu, ketika kita telah memahami bahwa ada kelompok budaya yang berbeda-beda, sudah sepatutnya kita memikirkan dan memiliki kesadaran akannya karena kelompok budaya dapat berbentuk pengelompokan sederhana atau apapun seperti kebangsaan, etnis, gender dan tentunya budaya organisasi perusahaan. Setiap organisasi bisnis atau perusahaan tentunya akan memiliki budaya sendiri yang menjadi pedoman dan mempengaruhi cara mereka dalam berbisnis. Contoh implementasinya, seperti kutipan Schein pada tahun 1985 yakni dapat dimulai dari mengorientasikan karyawan baru kepada budaya organisasi sehingga mereka tahu bagaimana berperilaku dan berpartisipasi efektif dalam organisasi, karena hal tersebut dapat menjadi faktor kunci keberhasilan karyawan (M. Stringer and A. Cassidy 2009).

Komunikasi lintas budaya menurut Hurn dan Tomalin pada tahun 2013 adalah sebuah ilmu atau konsep berupa subjek dengan multidimensi yang mengandung berbagai elemen dari disiplin ilmu seperti ilmu bahasa, psikologi, filsafat dan antropologi. Komunikasi lintas budaya adalah tentang bagaimana orang-orang dari budaya atau latar belakang kultural yang saling berbeda melakukan komunikasi ketika saling berhadapan satu sama lain baik secara langsung (tatap muka) ataupun dari jarak jauh melalui media. Komunikasi yang dimaksud dapat berupa bahasa secara lisan maupun tulisan, bahasa tubuh dan etiket, atau sebuah protokol (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021). Jelas nampaknya bahwa konstruksi "budaya" terus dimodifikasi dalam berbagai disiplin ilmu di mana ia diterapkan, terutama ketika diterapkan dalam proses globalisasi dan keragaman yang menjadi ciri masyarakat modern dan berkembang (Maria Assumpta and Sandín 2000). Komunikasi lintas budaya dalam dunia bisnis khususnya pada lingkup perusahaan multinasional sangatlah krusial, tidak hanya seputar bagaimana memadukan sebuah tim satu kesatuan perusahaan agar beriringan meraih satu tujuan, namun juga salah satunya akan memegang andil dalam situasi ketika perusahaan akan melakukan ekspansi ke negara lain atau suatu daerah. Komunikasi lintas budaya dapat membuat perusahaan memahami budaya suatu negara atau daerah tersebut, serta mengenal berbagai produk musiman yang ada dan mengambil strategi akannya guna menghindari

kesalahan fatal yang dapat menyebabkan perusahaan dicekal atau kerugian lainnya (Segarwati and Rakhmaniar 2020).

Komunikasi antar budaya melahirkan konsep manajemen lintas budaya. Mengutip dari Chen dan Wang pada tahun 2019 (Chen Wang n.d.), manajemen lintas budaya singkatnya berbicara tentang bagaimana pengelolaan orang, benda, hingga peristiwa yang melibatkan latar belakang dan budaya yang berbeda. Manajemen lintas budaya kerap diadopsi sebagai manajemen inklusif terhadap pengelolaan budaya perusahaan dari latar belakang, budaya, ras, yang berbeda dalam tahap penyatuan visi menuju satu budaya perusahaan yang berasal dari perkembangan budaya berbeda dalam konteks operasional antar negara atau transnasional. Konsep tingkat organisasi dimana manajemen lintas budaya berfokus pada manajemen efektif dalam perusahaan yang beragam budaya dalam operasional global di perusahaan. Dari sudut pandang kecil dapat diketahui bahwa yang dimaksud dengan manajemen lintas budaya adalah upaya mengelola agar dapat memecahkan permasalahan komunikasi dan kerjasama dalam satu kelompok yang diisi tim dengan latar belakang budaya beda, dalam pijakannya guna mewujudkan efektivitas tim lintas budaya (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021)

Penelitian sebelumnya tentang komunikasi lintas budaya khususnya dalam konteks perusahaan multinasional telah dilakukan oleh penulis Eko Sakapurnama dalam bentuk artikel ilmiah yang kemudian dituangkan dalam sebuah buku berjudul “Recent Trends in Social and Behaviour Sciences” Lumban Gaol dkk (2014) dengan judul “Cross-cultural communication in multinational companies: Problems and suggestions” yang berbunyi “Komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional: Masalah dan saran”. Tulisan Eko tersebut ini membahas permasalahan komunikasi yang terjadi jika perusahaan Multinasional di Indonesia mempekerjakan ekspatriat dari negara barat. Dengan tujuan dari artikelnya untuk menjelaskan dilema atau permasalahan dalam komunikasi lintas budaya dan mencari solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Artikel tersebut ditulis dengan metode *desk research* dengan meninjau beberapa penelitian terbaru dan studi literatur yang menyatakan adanya dua dimensi budaya nasional, yakni individualisme dan kolektivisme. Hasilnya ditemukan bahwa manajer dari perusahaan multinasional Indonesia harus memahami kedua dimensi untuk mengantisipasi miskomunikasi antara pihak ekspatriat dan perusahaan.

Penelitian pada artikel ini memiliki perbedaan dengan Eko Sakapurnama. Dimana dalam riset Eko Sakapurnama memiliki tujuan untuk mencari tahu masalah dan saran dalam komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional khususnya di Indonesia, sedangkan artikel ini disusun mencari tahu penerapan komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional secara konseptual dan menyeluruh serta tidak terpaku di Indonesia saja.

Penelitian sebelumnya juga telah dilakukan oleh penulis Yulia dan Almadina (Segarwati and Rakhmaniar 2020) yang berjudul “Etika Komunikasi Bisnis Budaya Italia Pada Perusahaan Leo Vince di Indonesia”. Membahas tentang adanya perkembangan bisnis yang membuat banyak perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia, menyadari

untuk perlunya mengetahui pemahaman komunikasi lintas budaya, khususnya di Leo Vince Indonesia. Dimana metode penelitiannya ialah dengan melalui observasi, studi kasus, *interview* serta dokumen penelitian. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa orang Italia sangat *respect* terhadap dan rekan karyawan atau klien. Namun bisnis tetap dapat terjalin dengan baik sebab kerjasama yang baik dan optimal. Hasilnya diketahui budaya yang tertanam di Italia, tetapi mereka tidak malu untuk berbicara dengan orang Indonesia untuk belajar tentang budaya masing-masing dan terbuka satu sama lain.

Penelitian pada artikel ini memiliki beda pada penelitian Yulia. Penelitian Yulia memiliki tujuan untuk meneliti khusus pada lokus perusahaan Leo Vince cabang Indonesia, sedangkan artikel ini akan membahas hasil temuan-temuan penelitian lainnya agar dituangkan menjadi bahasan konseptual yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan kajian dan rujukkan penelitian berikutnya. Serta metodologi penelitian Yulia yang memakai studi kasus melalui wawancara, observasi dan dokumentasi berbeda dengan artikel ini yang akan mengadopsi metode *literatur review* atau telaah pustaka dalam penyusunannya.

Selain dari kedua penelitian sebelumnya diatas, penelitian seputar hubungan komunikasi lintas budaya dan perusahaan multinasional telah dilakukan juga di berbagai penelitian lainnya seperti implikasinya pada perusahaan Indonesia dan Jerman atau pada praktiknya perusahaan atau yayasan atau bahkan dalam perusahaan bagian militer TNI dan sebagainya. Serta dalam berbagai konteks baik khusus seperti komunikasi lintas budaya pada aspek negosiasi, model komunikasi lintas budaya, kompetensi komunikasi lintas budaya, halangan atau *barrier* dan lain-lain yang belum disebutkan yang kesemuanya telah penulis adopsi sebagai rujukkan dalam penyusunan artikel ini.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan konsep komunikasi antarbudaya dalam *multinational companies*. Penelitian ini akan berfokus membahas bagaimana praktik komunikasi lintas budaya secara konseptual dan generik yang akan disajikan dalam bentuk pengetahuan dan informasi dari berbagai aspeknya, khususnya kaitannya dengan perusahaan multinasional. Permasalahan yang telah dirumuskan adalah: Bagaimana konsep komunikasi lintas budaya dan penerapannya dalam perusahaan multinasional?; Teori ilmiah apa yang bisa menjadi acuan atau pedoman?; Hambatan serta permasalahan apa saja yang diakibatkan dari buruknya komunikasi lintas budaya?; serta bagaimana manajerial harus merumuskan solusi dan strategi guna menyelesaikan permasalahan komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Dimana penyusunannya akan mengadopsi hasil kajian literatur berbagai penelitian yang sudah ada beserta hasil temuan mereka pada masing-masing studi kasus perusahaan ataupun lokus lainnya, untuk dianalisis mendalam, yang kemudian dituangkan menjadi sebuah kumpulan informasi secara konseptual. Besar harapan penulis, artikel ini akan berguna bagi penelitian-penelitian berikutnya sebagai bahan studi pustaka dalam meneliti bahasan komunikasi lintas budaya.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penulis menggunakan studi pustaka atau *literature review* sebagai metodologi penelitian dalam menjelajah konsep

pemahaman komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Metode kajian literatur atau studi pustaka adalah suatu penelusuran atau penelitian kepustakaan (*desk research*) yang didapat melalui membaca kumpulan sumber kredibel artikel, jurnal, buku serta bentuk terbitan lain yang kredibel serta dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya yang berkaitan dengan topik apa yang hendak diteliti, hingga tulisan yang relevan dengan isu dapat dihasilkan Marzali (2017). Nakano dan Muniz Jr (Nakano and Muniz 2018) Studi literatur telah memainkan peran yang sangat sentral dalam menjelaskan teori dan konsep yang digunakan guna memperkuat argumen penelitian yang empiris. Dalam rangka melakukan penyusunan sebuah penelitian, Penulis perlu melakukan tinjauan pustaka karena ini adalah langkah penting pertama dalam mengembangkan rencana penelitian. Kegiatan seperti analisis berbagai literatur terkait, sintesis, dan pelaksanaan proses ringkasan termasuk mengembangkan ide dan teori baru, melakukan pengujian hipotesis, memvalidasi, menyelidiki kualitas penelitian, mengidentifikasi kelemahan, kontradiksi, dan kontradiksi, dilakukan dalam proses penyusunan (Xiao and Watson 2019).

Metode ini dapat membantu penulis dalam menjelaskan konsep komunikasi lintas budaya khususnya dalam perusahaan multinasional secara *clear*, terpercaya, serta rinci dan akurat sesuai dengan referensi yang terbit. Sejalan dengan tujuan kajian literatur yang seperti diungkapkan oleh (Marzali 2017) bahwa penulis menggunakan metode ini dengan adanya salah satu tujuan utama, yakni kajian literatur dapat dilakukan untuk kepentingan proyek sebuah penelitian. Dalam hal ini membuat kajian literatur sejatinya untuk memperkaya wawasan kita tentang topik yang diteliti, membantu formulasi permasalahan, serta dapat menolong penulis dalam menentukan teori dan metode yang tepat.

Neuman (2011) dalam (Xia et al. 2016) menjelaskan bahwa kajian literatur harus Dilakukan atas pencerahan bahwa pengetahuan itu sejatinya berakumulasi, bertambah terus menerus, sadar pula akan topik penelitian, masyarakat, daerah, atau subjek penelitian kita telah pernah dirambah orang sebelumnya, & kita sanggup memetik pembelajaran. Menyadari sepenuh hati bahwa kita bukan *volunteer/pioneer* di lokus penelitian tersebut. Neuman (2014) juga memaparkan bahwa kajian literatur harus dilakukan dengan bertanggung jawab yakni dilakukan secara selektif, kritis, sesuai alur dan komprehensif. Mewujudkan hal itu, penulis telah melakukan *screening* data di internet seperti pada Google, Google scholar, Garuda kemdikbud, serta pada *websites publisher* jurnal dan artikel ternama seperti Jurnal Riset Komunikasi (JURKOM) dan lain-lain. Proses *screening* tersebut penulis lakukan dengan mengetikkan kata kunci 'Komunikasi Lintas Budaya', 'Perusahaan Multinasional', 'Komunikasi antar budaya', '*Cross-cultural communication*', '*Multinational Companies*', serta memadukan kata demi kata tersebut guna mendapatkan hasil yang terseleksi dan relevan. Berikutnya juga penulis melakukan seleksi dengan mengadopsi literatur dengan tema yang sesuai, minimal setidaknya konsep yang terkandung memiliki relevansi yang berkaitan, serta dengan batasan literatur yang diambil tersebut terbit dalam rentang waktu 10 tahun terakhir guna menjaga kesesuaian dengan perkembangan zaman (Putra and Irwansyah 2020).

Sumber data yang ada berasal dari penelitian terdahulu, jurnal yang diterbitkan, buku, dan artikel ilmiah. Setelah semuanya diperoleh, mulai dari melakukan survei dan mencari referensi yang relevan hingga memverifikasi relevansi topik dan menciptakan basis penelitian yang kokoh. Pada akhirnya, proses yang diterapkan secara sistematis di atas dapat memperkaya penelitian dan konsep komunikasi antar budaya di perusahaan multinasional.

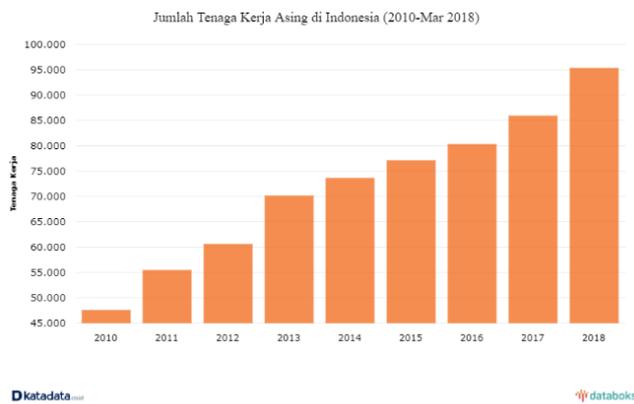
Teknik mengumpulkan data dari studi literatur yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga proses penting, yaitu editing, sorting, dan research. Pada tahap penyuntingan, dilakukan pemeriksaan ulang terhadap data yang diperoleh, terutama mengenai metadata, kelengkapan, kejelasan makna dan keserasian makna di antara keduanya. Mengorganisasikan berupa pengorganisasian data yang diperoleh dengan kerangka yang telah disiapkan. Cari tahu dimana tahap dimana analisis lebih lanjut dilakukan terhadap hasil pengorganisasian data dengan menggunakan teori, aturan dan metode yang telah ditentukan sebelumnya sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai hasil kalimat.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang dimana secara deskriptif dapat menghubungkan subjek dan objek penelitian sehingga dapat dikaji baik secara empiris, non-empiris serta teoritis. Dikutip dari Moloeng pada tahun 2000, pendekatan kualitatif deskriptif memiliki tujuan guna membangun, memberi penjelasan, serta menggambarkan kategori dari data yang ada. Langkah ini diambil guna melihat hasil dari setiap temuan pada komunikasi lintas budaya di perusahaan-perusahaan yang pernah diteliti sebelumnya dan informasi apa yang dapat dikristalisasi menjadi informasi yang terintegrasi serta hasilnya dapat menjadi salah satu bahan acuan atau referensi penelitian berikutnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan multinasional ditandai dengan mampu mengkoordinir perusahaan di banyak negara. Perusahaan induk menjadi pusat dan mengendalikan serta mengoordinasikan anak-anak perusahaan dari suatu unit ekonomi. Anak perusahaan kemudian menjadi perpanjangan tangan dari operasi bisnis perusahaan induk. Melintasi batas negara berarti pusat perusahaan dan anak perusahaannya akan selalu berbeda dengan perusahaan multinasional yang terletak di satu negara. Aspek lain yang dapat membedakan perusahaan biasa dari perusahaan multinasional adalah bahwa investasi di negara lain juga merupakan perusahaan multinasional. (Syukri and Kusniati 2021).

Data mengenai pertumbuhan jumlah perusahaan multinasional yang sudah dipaparkan pada awal bab pendahuluan, kemudian dilengkapi dengan temuan data pertumbuhan pertumbuhan angka pekerja asing yang ada di negara Indonesia yakni pada tahun 2018;



Gambar 1.1 Grafik kenaikan jumlah tenaga kerja asing di Indonesia

Sumber: Kementerian Ketenagakerjaan (Kemenaker 2018)

terlihat sampai tahun 2018 dari rentang 2010 pekerja asing Indonesia terus naik tiap tahunnya secara terus menerus (Databooks n.d.).

Hal ini menunjukkan semakin menjamurnya perusahaan multinasional di suatu negara akan seiringan dengan bertambahnya pekerja ekspatriat yang bekerja disuatu negara. Kombinasi kedua hal ini akan melahirkan hubungan komunikasi organisasi yang kompleks. Perusahaan multinasional sebagai organisasi memiliki struktur komunikasi. Dalam sebuah organisasi, proses komunikasi dapat terjadi dalam dua tingkatan, yakni tingkat interpersonal dan tingkat organisasi (Lumban Gaol et al. 2014). Dimana komunikasi organisasi yang bertumpu pada komunikasi interpersonal yang baik serta diiringi dengan iklim komunikasi yang baik akan melahirkan komunikasi organisasi yang baik (Ivancevich, Olekalns, dan Matteson, 2001).

Komunikasi interpersonal dalam suatu organisasi menunjukkan bahwa komunikasi mengalir dari individu ke individu dalam pengaturan tatap muka dan kelompok. Selain itu, komunikasi interpersonal juga dapat mempengaruhi bagaimana perasaan orang tentang organisasi (Ivancevich dan Matteson, 2002). Selanjutnya menurut Ivancevich dan Matteson (2002) dalam (Lumban Gaol et al. 2014) mengemukakan bahwa komunikasi dalam organisasi harus memberikan aliran komunikasi yang bergerak dalam tiga arah: komunikasi ke bawah-ke atas, horizontal-diagonal, dan komunikasi eksternal. Dengan demikian, komunikasi sangat penting dalam proses organisasi karena segala sesuatu dalam suatu organisasi memerlukan komunikasi.

## 1) Komunikasi bisnis dalam perusahaan multinasional

Komunikasi bisnis pada prosesnya melibatkan komunikasi dari perusahaan ke pelanggan (periklanan), Komunikasi usaha internal (berdasarkan manajemen senior ke manajemen lini pertama), & komunikasi usaha-ke-usaha (negosiasi). Komunikasi bisnis lainnya termasuk kedalam komunikasi bisnis kepada *stakeholder* seperti pemerintahan negara (Guang and Trotter 2012)

Mengutip dari (Bamanty, Lestari, and Novianti 2020) elemen-elemen dalam komunikasi bisnis terdiri dari pesan dan media.

Seperti pada penelitiannya dalam meneliti “Model Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Indonesia dan Jerman” penyampaian pesan yang terjadi antara penjual dan pembeli di perusahaan multinasional Kabul Art Gallery diciptakan melalui verbal dan non-verbal. Verbal melalui proses penjualan dan berdagang produk dengan menunjukkan keunggulan serta benefit produk, kemudian secara non-verbal yang dibarengi dengan gestur penjual seperti senyuman dan kontak mata. Untuk medianya sendiri perusahaan ini memilih tetap konvensional dengan alasan yang menarik dimana produk yang dijual merupakan karya seni visual dan untuk alasan menjaga orisinalitas akhirnya Kabul Art menolak untuk memakai media seperti *websites* dan sebagainya.

Komunikasi bisnis perlu mempertimbangkan pengaruh budaya Timur dan budaya Barat yang melahirkan teori komunikasi Barat dan Timur yang berbeda. Di mana penekanan pada kepentingan pribadi ditemukan di sebagian besar teori komunikasi Barat. Dalam masyarakat seperti Asia, nilai kolektif atau komunitas lebih penting. Kita dapat mengatakan bahwa teori-teori Timur kurang memperhatikan kolektif daripada individu. Baginya, hubungan interdependen lebih penting daripada prinsip bekerja sendiri. Kemudian, dalam budaya kolektif, penekannya pada harmoni, kenyamanan bersama, kerendahan hati. Hal ini berbeda dengan budaya individualis yang menekankan penegasan atau validasi, kerahasiaan, kekuasaan atas wilayah, dan konflik. Ini menunjukkan di mana keprihatinan budaya dan ideologi membentuk sifat teori pada saat tertentu dalam kehidupan masyarakat. (Nur and Bahriyah 2008).

Tidak hanya antar belahan budaya dunia namun aspek komunikasi bisnis juga harus bisa menangani multikultur dalam satu domestik seperti pada penelitian (Prabawa et al. 2022) dimana perbedaan budaya antara orang Jawa dan orang Papua yang bekerja dalam satu institusi dapat diatasi dengan proses adaptasi budaya, dengan memperhatikan aspek budaya, sosial budaya, serta budaya psikologi. Kemudian contoh penerapan komunikasi bisnis budaya nampak pada penelitian (Segarwati and Rakhmaniar 2020) dimana aspek budaya negara Italia tetap akan dibawa oleh petinggi perusahaan ketika beroperasi di Indonesia seperti dalam urusan menunjukkan kartu nama, mempercayai kolega bisnis untuk dipercayai, penampilan, ketepatan waktu, serta kecenderungan untuk suasana santai, dan lainnya yang mengharuskan staf lokal untuk senantiasa belajar akannya dan beradaptasi.

## 2) Komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional

a. Komunikasi lintas budaya Internal (lingkup tim perusahaan)

Pada perusahaan multinasional, semakin banyak pekerja dari latar belakang berbeda dan antar negara. Maka seorang manajer harus memiliki pengetahuan yang mumpuni untuk memahami perbedaan dan persamaan budaya antar negara. Sebab hal ini akan berkaitan dengan efektivitas dalam berkomunikasi lintas budaya. Ybema and Byun (2009) dalam (He and Liu 2010) menekankan bahwa adanya perbedaan budaya akan mempengaruhi komunikasi antara masyarakat dengan identitas yang berbeda atau berbeda secara budaya. Komunikasi internal perusahaan multinasional mencakup dua bagian: gaya manajemen dan perilaku staf. Hingga batas

tertentu, gaya manajemen menggambarkan bagian superior dari perusahaan, demikian pula, perilaku staf menyiratkan bagian staf atau *lower managerial* dalam perusahaan. Biasanya, sebab adanya kesenjangan di antara posisi-posisi ini, hambatan juga terjadi selama proses pengiriman pesan dan informasi. Sistem komunikasi adalah cara-cara yang digunakan dalam organisasi untuk membantu rekan kerja dalam menyampaikan pesan dan informasi. Perusahaan menggunakan sistem komunikasi untuk menghubungkan orang-orang bersama-sama dan membuat mereka bekerja menuju tujuan perusahaan.

*Management style* atau gaya manajemen, dipengaruhi oleh faktor budaya. Beberapa peneliti telah menekankan pentingnya budaya pada gaya manajemen salah satunya dalam (He and Liu 2010) membahas berbagai kiat yang digunakan manajer untuk menyelesaikan konflik dalam perusahaan. Manajer Cina cenderung mengenakan gaya menghindari sementara manajer AS lebih kepada memilih gaya bersaing. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh budaya yang mengakibatkan ia akan terpusat atau terdesentralisasi (Morden (1995). Gaya manajemen yang efektif dicirikan dengan dapatnya memfasilitasi komunikasi dan transmisi informasi (Mcphee, 1985). Menurut Martinsons & Westwood (1997) orang Cina memiliki pandangan yang berbeda tentang konsep kepemimpinan dan norma-norma barat. Akibatnya, didapati in-group yang khas dalam perusahaan dan peraturan birokrasi yang berjalan secara moderat. Pemimpin Cina tidak terbiasa mendengarkan bawahan atau mengadopsi perspektif dan saran tim (Martinsons & Westwood, 1997 merujuk pada Fukuda, 1983). Akhirnya, di Cina, keputusan penting hanya dibuat oleh para pemimpin sesuai dengan pengalaman serta pengetahuan masing-masing. Wajar jika sering didapati para pemimpin Cina lah yang memiliki wewenang untuk menentukan tujuan organisasi (Martinsons & Westwood, 1997 merujuk pada Silin, 1976). Disisi lain, negara-negara Barat percaya bahwa orang-orang memiliki hak individu dan kekuatan yang sah untuk melindungi properti dan hak pribadi mereka. Keyakinan tersebut telah mengakar kuat dalam struktur organisasi perusahaan barat. Pada sebagian besar perusahaan barat, setiap pengambilan keputusan dalam sistem tidak bergantung pada manajer puncak atau *owner*, melainkan pada seperangkat aturan yang rasional dan impersonal dengan tujuan yang jelas (Martinsons dan Westwood (1997).

*Staff behaviour*, pada dasarnya staf adalah aset penting perusahaan. Mereka membawa perusahaan beserta dengan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman. Pendidikan memberikan kontribusi penting dan telah dipandang sebagai salah satu nilai yang paling penting dari staf (Webb 1996). Keterampilan para pekerja akan berhubungan dengan upah. Upah selalu dipandang sebagai bagian motivasi atau motif bekerja. Tingkat pendidikan yang memiliki kombinasi yang baik dengan keterampilan akan menentukan tingkat upah pegawai. Sehingga para pegawai yang berpendidikan baik cenderung akan menghasilkan lebih banyak dan lebih termotivasi daripada rekan-rekan mereka yang kurang berpendidikan. Menurut Usunier & Lee, (2005) dalam perusahaan multinasional, bahasa adalah keterampilan penting staf lainnya yang tidak dapat diabaikan. Akan ada hubungan yang erat antara bahasa & budaya. Apalagi keduanya saling mempengaruhi secara interaktif. Budaya akan terwakili oleh

bahasanya dan akan mempengaruhi cara orang mengekspresikan, mengirim dan menerima pesan. Pemberdayaan dalam organisasi mengarah pada produktivitas tinggi dan kinerja tinggi serta kepuasan karyawan itu sendiri (Labianca, Gray & Kuningan, 2000; Kirkman & Rosen, 1999) sehingga menjadi penting.

Sistem komunikasi di perusahaan global, sistem komunikasi adalah kerangka utama dalam pergerakan informasi di seluruh dunia. Sesuai Erez (1992) menyinggung Bennis dan Nanus (1985) bahwa sistem komunikasi adalah kumpulan metodologi pilihan yang dapat secara tepat maju menuju tujuan asosiasi. Terlebih lagi, Erez (1992) menekankan bahwa ada hubungan erat antara sistem komunikasi dan budaya. Komunikasi relasional adalah salah satu bagian dari kerangka kerja komunikasi asosiasi. Komunikasi meringkai koneksi yang membantu mengumpulkan individu untuk mengkomunikasikan kualitas sosial dan bekerja dengan berbagi mereka (di tempat yang sama). Aktivitas agregat dapat dikerjakan dengan kepentingan bersama dan sistem komunikasi bersama (di tempat yang sama). Selain itu, Kraut, Fish, Root dan Chalfonte (1993) menggolongkan komunikasi menjadi komunikasi formal dan komunikasi kasual, sesuai perspektif mereka, komunikasi formal pada umumnya akan direncanakan sebelumnya, anggota yang terorganisir, anggota dalam pekerjaan, rencana yang telah ditetapkan, satu arah, isi yang rusak dan bahasa formal dan daftar wacana. Kualitas yang mendasari dan praktis komunikasi dan gagasan pengaturan komunikasi berdampak pada tingkat formal. Sejauh atribut yang berbeda, komunikasi formal dan kasual cocok untuk berbagai situasi, "Komunikasi formal biasanya akan digunakan untuk merencanakan percakapan yang cukup rutin dalam pertemuan dan asosiasi, sementara, komunikasi biasa tampaknya diperlukan untuk koordinasi meskipun rentan dan ambiguitas" (He and Liu 2010).

Pengetahuan dalam perusahaan tidak akan ada gunanya jika tiap individu tidak menerimanya, menafsirkan, hingga memanfaatkannya lebih lanjut. Bahkan mengelola pengetahuan secara efisien dalam perusahaan tunggal sekalipun bukanlah proses yang sepele. Perusahaan multinasional, segalanya menjadi lebih rumit. Tim internasional sering dibentuk dalam satu departemen atau satu unit perusahaan secara global beroperasi. Individu yang terlibat dalam proses berbagi pengetahuan hampir saling tidak berbagi pemahaman dalam satu konteks. Korporasi tidak terletak di satu tempat, tetapi tersebar dikelilingi oleh dunia. Karyawan dan unit perusahaan dipisahkan oleh geografis, perbedaan bahasa dan budaya, perbedaan waktu dan dalam banyak kasus karyawan belum pernah bertemu secara langsung. Semua aspek ini membuat proses transfer pengetahuan dalam lintas budaya jauh lebih rumit daripada berbagi pengetahuan dalam satu unit perusahaan, departemen atau negara. Oleh karena itu, proses transfer pengetahuan adalah komunikasi antara dua anggota organisasi yang berniat untuk berbagi pengetahuan tetapi mungkin terhambat dalam melakukan ini secara efektif (Haghirian 2010). Hal ini dapat dengan mudah terganggu oleh masalah komunikasi, persepsi budaya yang berbeda atau ketidakmampuan untuk memahami informasi yang diterima dari luar negeri. Menerapkan dan menggunakan kembali pengetahuan dalam perusahaan multinasional dapat menjadi masalah juga. Di banyak kasus

informasi dan pengetahuan dari unit luar negeri tidak dapat digunakan lokal: mungkin disalahartikan, atau digunakan dengan cara yang berbeda.

Dalam penelitian (Haghirian 2010) menunjukkan bahwa surat tulisan tangan memiliki sifat yang sangat pribadi bagi warga Jerman dan menunjukkan pentingnya, karena pengirim menghabiskan waktu dan usaha menulisnya. Di Jepang, bagaimanapun, catatan tulisan tangan dulu cukup umum karena mereka lebih mudah dan lebih cepat untuk menulis daripada surat yang ditulis dengan mesin tik Jepang besar yang masih digunakan sampai tahun 1980-an (hari ini tentu saja berbeda). Ketika Tuan Suzuki menerima surat tulisan tangan darinya superior dia menilainya – tidak mengherankan – dari perspektif yang sangat Jepang. Satu-satunya hal yang dia lihat adalah sebuah surat, seperti yang biasanya dia dapatkan, namun yang ini sulit dibaca dan meminta asistennya yang berbahasa Jerman untuk menerjemahkannya. dalam dirinya konteks budaya surat tulisan tangan adalah sarana komunikasi yang normal. Namun adanya perbedaan makna dan miskomunikasi dapat terjadi, surat tulisan tangan adalah sesuatu yang sangat pribadi dan penting dan dalam perusahaan sekitarnya jelas berisi rahasia dan sangat serius pesan yang disampaikan. Namun apakah pesan yang disampaikan dan diterima oleh dua budaya yang berbeda dapat ditransfer dengan akurat? Mengingat perbedaan bahasa akan sangat mempengaruhi makna (Haghirian 2010).

Menurut (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021) memiliki kesadaran budaya merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam bekerja di sebuah perusahaan internasional. Hal ini penting guna mendukung pengembangan hubungan jangka Panjang hingga mampu mencapai *key performance indicator* yang sudah ditentukan. Seperti temuan pada penelitian (Roselyn and Kuncoroyakti 2019) Komunikasi antarbudaya memiliki peran untuk menyatukan budaya yang berbeda. Fungsi komunikasi antarbudaya adalah untuk membangun budaya baru secara bersama-sama. Dalam arti, pemahaman budaya dan penerimaan pekerja lain dengan budaya multinasional menjadi dasar komunikasi yang efektif. Faktor pendukung dalam komunikasi antar budaya adalah penerimaan terhadap budaya satu sama lain. Maka penting bagi setiap individu dalam perusahaan multinasional untuk terbuka memahami keragaman budaya tersebut, baik dari bahasanya atau *behaviour*.

Hasil dari sistem manajemen sangat tergantung pada kapasitas otoritas yang dipimpin oleh para pionir dan pemimpin organisasi yang bersangkutan (*proactive competence*). Selain itu, hasil lembaga akan banyak diuji di lingkungan asing atau global, karena di lingkungan itu akan terjadi perubahan kekuatan eksternal yang mempengaruhi aset secara langsung dan tidak langsung di dalam organisasi. Manajemen yang sukses diperlukan untuk organisasi dengan perwakilan dari perusahaan multinasional yang berbeda. Kewenangan ini sendiri akan memiliki banyak kegunaan, termasuk manajemen organisasi yang tepat dan komunikasi dengan perwakilan dari berbagai perusahaan multinasional. Mengingat dasar ini, diperlukan analisis kepemimpinan yang beragam secara budaya (Risdanti 2013).

Sejalan dengan studi kasus yang dilakukan oleh (Risdanti 2013) terhadap Perusahaan Multinasional PT. Semarang Textile, adalah salah satu perusahaan ekspansi multinasional dari Kukdong Group, yang berkantor pusat di Seoul, Korea. Perusahaan ini dijalankan oleh seorang eksekutif Korea bernama Byun Hyo Su, bersama dengan pejabat Korea untuk beberapa karyawan lokal dari Indonesia. Di perusahaan-perusahaan ini, pasti ada interaksi kepemimpinan lintas budaya yang sesungguhnya antara manajer ekspatriat dan bawahan lokal mereka. Ditemukan bahwa meskipun asal-usul mereka berbeda, setidaknya dua divisi berasal dari budaya Timur dan tidak ada hambatan yang signifikan dalam hal ini mengenai kepemimpinan dan komunikasi antar budaya.

#### b. Komunikasi lintas budaya Eksternal (Lingkup operasional bisnis ke luar perusahaan)

Bukan hanya dalam komunikasi lintas budaya antar orang dalam tim, seorang manajer harus menyadari perbedaan budaya dalam hubungan bisnis (Mor Barak, 2005). Selain itu, mengetahui tentang budaya dan komunikasi tenaga kerja atau mitra bisnis sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan multinasional. Menurut (Lumban Gaol et al. 2014) keberhasilan dunia bisnis global dalam perusahaan multinasional tergantung pada kemampuan untuk menafsirkan dan memahami pesan yang jelas dari orang-orang dalam budaya yang berbeda tempat menjalankan perusahaan. Komunikasi bisnis dapat diartikan sangat berbeda, tergantung pada budaya orientasi negara tertentu.

Sangat penting bagi perusahaan multinasional untuk mempertimbangkan perspektif perilaku konsumen dalam kaitannya dengan komunikasi lintas budaya. Yang perlu diperhatikan dan dilakukan dalam analisis konsumen dari perspektif lintas budaya adalah untuk menentukan langkah atau strategi apa yang harus dilakukan untuk memasuki pasar luar negeri, pelaku pasar perlu melakukan analisis. analisis konsumen lintas budaya, yang merupakan bentuk analisis konsumen lintas budaya, yang merupakan bentuk analisis upaya perusahaan multinasional untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi persamaan dan perbedaan antara dua atau lebih negara tempat perusahaan beroperasi. Memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen seperti subkultur, pengaruh perbedaan geografis dan regional, sehingga dapat ditemukan perbedaan dengan budaya dan persamaan perusahaan, serta cocok untuk perusahaan. Analisis ini dapat menjadi narasumber ketika ada pemahaman tentang karakteristik psikologis, sosial dan budaya konsumen yang menjadi sasaran pelaku pasar, sehingga manajer dapat mengembangkan strategi pemasaran yang efektif yang sesuai dengan budaya mereka. (Nur and Bahriyah 2008).

### 3) Dimensi budaya nasional dalam komunikasi lintas budaya selaku teori pendukung utama

Berdasarkan Hofstede, Mor Barak (2005) dalam (Lumban Gaol et al. 2014) menjelaskan bahwa dimensi budaya dan kekayaan memberikan konteks penting untuk memahami interaksi lintas budaya di tempat kerja. Dia menyebutkan adanya empat sumbu, jarak kekuasaan (otoritas dan ketidaksetaraan sosial), individualisme versus kolektivisme (kohesi dan loyalitas kepada kelompok), maskulinitas versus feminitas (kompetisi dalam kontras untuk merawat orang

lain), dan penghindaran ketidakpastian (toleransi untuk ambiguitas). Ini memiliki implikasi yang jelas untuk harapan individu dan kelompok yang terkait dengan perilaku yang dapat diterima di tempat kerja. Penjelasan keempat sumbu tersebut nampak seperti pada berikut.

Kesenjangan Daya Rendah versus Kesenjangan Daya Tinggi, yang mengacu pada "sejauh mana anggota organisasi dan lembaga yang kurang kuat dalam suatu negara mengharapkan dan menerima kekuasaan yang didistribusikan" (Hofstede, 1997, hlm. 28). Di negara-negara dengan jarak hierarkis yang rendah, otoritas didistribusikan di dalam perusahaan. Atasan bergantung pada bawahan sebagai bentuk konsultasi sampai batas tertentu. Oleh karena itu, jarak atau batas emosional antara mereka relatif kecil: mudah dan menyenangkan bagi bawahan untuk mendekati dan berkomunikasi dengan atasan. Di sisi lain, di negara-negara dengan jarak hierarkis yang tinggi, kekuasaan selalu terkonsentrasi di dalam perusahaan. Hanya ada ketergantungan bawahan terhadap atasan yang agak besar. "Bawahan merespons dengan memilih ketergantungan, atau menolak sepenuhnya, yang dalam psikologi disebut 'ketergantungan terbalik': yaitu ketergantungan, tetapi pada tanda negatif" (ibid.), hal.27). Dengan demikian, negara-negara dengan jarak kekuasaan yang tinggi menunjukkan pola polarisasi antara ketergantungan dan ketergantungan terbalik (He and Liu 2010).

Individualisme vs. Kolektivisme, dimensi yang berbicara tentang "Individualisme berkaitan dengan masyarakat dengan ikatan antar individu yang longgar: setiap orang dikhususkan menjaga dirinya sendiri dan keluarga dekatnya. Kolektivisme sebagai lawannya berkaitan dengan masyarakat di mana orang sejak lahir dan seterusnya terintegrasi ke dalam kelompok yang kuat dan kohesif, dimana sepanjang hidup pemimpin terus melindungi mereka dengan imbalan kesetiaan yang tidak perlu dipertanyakan lagi" (Hofstede, 1997, hlm. 51). Dua dimensi seperti jarak kekuasaan dan individualisme cenderung berkorelasi negatif: negara-negara dengan jarak kekuasaan yang lebih besar cenderung lebih kolektif; negara dengan jarak kekuasaan yang rendah selalu lebih individualistis. Dengan kata lain, ketika kekuasaan didistribusikan, orang cenderung individualis, ketika kekuasaan terpusat, orang cenderung kolektif. (He and Liu 2010).

Maskulinitas vs Feminitas (He and Liu 2010) hal ini berarti sejauh mana orang-orang dalam Perusahaan melihat peran laki-laki dan perempuan. Dalam masyarakat maskulinitas, orang lebih ambisius, kompetitif, dan tegas. Bagi mereka, akumulasi harta dan kekayaan selalu dihargai. Beda hal dengan budaya feminitas, dimana hubungan dan kualitas hidup lebih berharga (ibid). Swedia dianggap oleh Hofstede (1997) sebagai negara paling "feminin". Dalam budaya feminin, lebih memperhatikan kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat ditunjukkan dengan orang-orang peduli pada orang lain, simpati pada yang lemah; sedangkan, dalam budaya maskulin, kekuatan dan kemajuan secara materi akan lebih dihargai: peran gender jelas berbeda, orang maskulinitas menghormati yang kuat dan lebih memprioritaskan kompetisi dan kinerja (ibid). Dari sisi manajerial perusahaan multinasional, manajer dalam budaya maskulin adalah pengambil keputusan yang tegas. Manajer ini

lebih percaya pada fakta daripada diskusi kelompok (Newman & Nollen, 1996). Beda dengan manajer feminin dengan pandangan "intuitif daripada menentukan konsensus" serta mereka mendengarkan saran dari kelompok (Hofstede, 1997, p. 94-96).

Orientasi jangka panjang vs pendek, berbicara tentang dimensi budaya yang dapat digambarkan sebagai "cakrawala waktu" masyarakat atau, kepentingan yang terkait dengan masa depan dibanding dengan masa lalu dan saat ini (Hofstede 1997). Dalam masyarakat dengan orientasi jangka panjang, "kegigihan atau ketekunan, menata hubungan berdasarkan status, hemat, dan rasa malu termasuk dalam nilai. Sementara dalam masyarakat berorientasi jangka pendek, pernyataan normatif, kemantapan dan stabilitas pribadi, melindungi muka, menghormati tradisi, dan timbal balik salam, nikmat dan hadiah" disertakan. Menurut (Hofstede, 1997, p. 168-169) di negara Asia, Cina dan Jepang dianggap sebagai tipikal negara yang berorientasi jangka panjang dengan skor yang relatif tinggi pada perusahaan-perusahaannya, sedangkan perusahaan barat lebih tentang orientasi jangka pendek (He and Liu 2010).

Komunikasi konteks tinggi vs komunikasi konteks rendah. Teori komunikasi konteks tinggi vs konteks rendah ini adalah salah satu teori paling penting dalam komunikasi lintas budaya, dimana dilihat sebagai budaya berdasarkan pesan yang lebih disukai orang-orang untuk digunakan (Richardson dan Smith, 2007). Ini menghubungkan gaya manajemen dan perilaku staf untuk membahas masalah manajemen lintas budaya dalam komunikasi. Mengacu pada Hall (1976) berpendapat bahwa budaya tidak dapat dengan mudah diklasifikasikan ke dalam konteks tinggi atau konteks rendah. Dalam budaya konteks tinggi, orang saling bergantung satu sama lain. Informasi dibagikan secara luas melalui kata dengan makna potensial dan merinci. Sedangkan budaya konteks rendah, orang cenderung individual, agak terasing dan terfragmentasi, orang tidak terlalu terlibat satu sama lain cenderung menghargai waktu yang terbuang sehingga *straight to the point*. Komunikasi konteks tinggi cenderung menggunakan cara tidak langsung untuk berekspresi guna memperoleh keseluruhan informasi sementara komunikasi konteks rendah lebih menyukai pertukaran informasi langsung kepada inti yang dibicarakan (Kim, Pan dan Park, 1998, Richardson dan Smith, 2007). Dalam budaya konteks rendah, orang yang berasal dari budaya lain dapat mudah menandingi intrik ini, namun dalam budaya konteks tinggi, intrik konteks tinggi tidak dapat dengan mudah ditandingi oleh orang yang berasal dari budaya konteks rendah (Holden, 2002, hlm 28). Karakteristik komunikasi konteks tinggi adalah ekonomis, cepat, efisien, dan memuaskan, namun pemrograman memakan waktu (Kim, Pan and Park, 1998). Sebaliknya, pada konteks rendah, informasi tentang karakter dan latar belakang dan nilai-nilai peserta kurang mempengaruhi orang untuk membuat kesepakatan, namun, ketergantungan untuk membuat kesepakatan adalah terletak pada komunikasi secara eksplisit (Silintowe and Pramudita 2017).

Spitzberg mendeskripsikan Model Kompetensi Komunikasi Lintas Budaya, menggunakan adanya interaksi antara Actor (komunikator-1) & Coactor (komunikator-2) pada menjalin komunikasi antarbudaya yg mempunyai kompetensi berupa; Motivation (Reward Potential, Objectives and Goals, and Anxiety); (2) Knowledge Functions (Interaction, Speech Act, Linguistic, Management, Homeostatic, Coordinative); dan adanya (3) Skills (Composure, Interaction Management, Altercentrism, Expressiveness) (Samovar & Porter, 2000: 337). Ketiga hal tadi saling terkait satu sama lainnya pada memilih outcomes (Appropriateness, effectiveness) pada Context (culture, place, Relations, Purpose) pada komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional (Lestari, Hendariningrum, and Prayudi 2020). Hal ini dibuktikan juga dalam penelitian oleh (Bamanty et al. 2020) dimana simpulan pada penelitiannya mengungkapkan hasil bahwa perusahaan multinasional yang diteliti yakni Kabul Art Gallery Yogyakarta menggunakan model kompetensi komunikasi antarbudaya yang serupa dengan apa yang disampaikan dalam teori Spitzberg yakni berupa model kompetensi komunikasi bisnis lintas budaya.

#### 4) Hambatan, permasalahan dan ancaman kerugian

Eko menjelaskan penelitiannya dalam (Lumban Gaol et al. 2014) bahwa ada beberapa hambatan dalam komunikasi lintas budaya yang dapat mengganggu makna komunikasi di perusahaan multinasional, antara lain seperti; verbal (misalnya kosakata, tata bahasa, idiom, volume, aksen, pengucapan, dan penekanan dalam kalimat) dan nonverbal (misalnya nada suara, kontak mata, bahasa tubuh, gerak tubuh, emosi, pakaian/artefak, dan kedekatan) (Mor Barak, 2005). Hingga terkadang, pesan yang diterima oleh penerima mungkin berbeda makna dengan pengirimnya akibat dari adanya hambatan budaya.

Penelitian pada (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021) menunjukkan adanya hambatan dalam komunikasi lintas budaya pada organisasi internasional bernama JCLEC yang diakibatkan kurangnya empati dan pengetahuan tentang bisnis internasional seperti berbahasa asing oleh para staf lokalnya menjadi hambatan serta tantangan untuk beradaptasi sebab atas mereka diisi oleh jajaran manajerial ekspatriat. Disampaikan juga bahwa faktor eksternal seperti pandemic COVID-19 dapat menambah hambatan dalam komunikasi lintas budaya di JCLEC sebab komunikasi lintas budaya yang terjadi akan lebih sulit jika dilakukan secara jarak jauh atau virtual *meeting* karena jajaran manajerial terpaksa pulang dan bekerja dari Australia karena pandemi akibat tidak adanya interaksi secara langsung ditempat atau bertemu.

Dalam memahami hambatan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional adanya perbedaan budaya merupakan faktor yang cukup besar khususnya *pada top level management*. Maka dari itu diperlukannya untuk memperdalam pengalaman Direktur Eksekutif Program terhadap pengetahuan tentang penugasan internasional serta mengadakan upaya untuk meningkatkan kualitas komunikasi lintas budaya antara Direktur Eksekutif Program dengan Direktur Eksekutif maupun terhadap staf lokal dalam rangka

menunjang manajemen lintas budaya agar tujuan perusahaan dapat terpenuhi bersama (Surya Perdhana and Dwi Setyarini 2021).

Dikutip dari *Business Reference* (2006) hambatan lintas budaya terdapat di dalam organisasi, situasi dimana orang-orang dari satu budaya gagal dalam proses memahami komunikasi yang ditentukan secara budaya. Adanya Etnosentrisme, yaitu kaum yang percaya bahwa budaya seseorang lebih unggul dari yang lain, akan memiliki dampak besar pada komunikasi bisnis. Contoh, dalam komunikasi bisnis, dua perusahaan bisa saja gagal mencapai kesepakatan jika orang-orang di satu perusahaan percaya bahwa budaya mereka lebih unggul dan lebih logis dari yang lain. Budaya akan mempengaruhi perilaku individu dan konsepsi perilaku orang lain dalam masyarakat.

Hambatan dalam komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional juga akibat dari bias dan atau stereotip (Kristianto and Marta 2019). Menurut Greenberg dan Baron (1995), ada dua variabel penting yang dapat mempengaruhi persepsi seseorang terhadap orang lain, yaitu bias kognitif, di mana penilaian yang sering dilakukan orang salah, dan stereotip, yaitu kecenderungan untuk mengklasifikasikan orang lain menurut kelompoknya dari yang ditarik orang lain. *Stereotyping* dalam lintas budaya didefinisikan: "sebuah kategorisasi yang mengatur perilaku dan pengalaman kita dalam berhadapan dengan kelompok etnik atau bangsa tertentu. Stereotype tidak pernah mengacu kepada perilaku individu, melainkan kepada norma perilaku para anggota kelompok tertentu" Adler (1991, hal.71). Seperti pada penelitian (Lestari et al. 2020) ada dimana, pengusaha perak Kotagede melarang orang Cina yg akan berbisnis perak pada Kotagede lantaran para pengusaha perak Jawa menduga orang Cina pintar & manipulatif pada berbisnis, hal ini ditimbulkan mereka curiga & takut kalah saing sang pebisnis Cina. Sebagai timbal balik, sebagian responden Cina mempunyai pandangan terhadap pengusaha Jawa menjadi orang yg kurang disiplin & cenderung malas, Lestari (2006:251).

Hambatan-hambatan yang ada dapat mengakibatkan terjadinya miskomunikasi, yaitu ketika pengirim menyampaikan pesan namun yang diterima secara berbeda makna oleh orang lain. Hal ini sering terjadi dalam perusahaan multinasional sebab adanya karyawan, pelanggan, pemegang saham, atau mitra bisnis yang memiliki budaya berbeda dan multinasional. Skenario terburuk transaksi tersebut dapat mengakibatkan kesalahpahaman, melukai emosi, konflik, hingga kehilangan peluang bisnis (Lumban Gaol et al. 2014). Miskomunikasi di dalam komunikasi lintas budaya dijelaskan dalam buku karya (M. Stringer and A. Cassiday 2009) dimana LaRay Barna (1997) yang telah mengidentifikasi enam sumber utama miskomunikasi lintas budaya antara lain: (1) Asumsi kesamaan, yakni aspek "tak terlihat" yang ada pada budaya kita membuat kita menganggap gaya komunikasi dan cara berperilaku kita adalah sama dengan bagaimana setiap orang berkomunikasi dan berperilaku. Ketika mereka bertindak seperti kita, kita pikir mereka benar atau tidak terlalu memikirkannya. Namun ketika seseorang bertindak berbeda, kita mungkin menilai mereka secara negatif; (2) Perbedaan bahasa, sebab ketika kita berbicara dengan bahasa non-asli, itu akan dapat menyebabkan miskomunikasi. Sebab bahkan orang

yang berbicara dalam bahasa yang sama pun dapat mengalami miskomunikasi karena kata yang sama dapat berarti sesuatu yang sangat berbeda; (3) Salah tafsir nonverbal, mengirim dan menerima pesan tanpa kata melalui bahasa tubuh, ekspresi wajah, dan kontak mata itu sangat potensial terjadi miskomunikasi. Bahkan gaya pakaian dan furniture dapat mengkomunikasikan pesan yang dimaksudkan atau tidak diinginkan yang secara tak sengaja bisa diartikan lain bagi yang melihat; (4) Prakonsepsi dan stereotip, sebab budaya mempengaruhi bagaimana cara kita melihat dunia. Gagasan dan stereotip yang terbentuk sebelumnya terjadi disebabkan karakteristik "yang terlalu disederhanakan" digunakan untuk menilai sekelompok orang atau individu tentang darimana mereka berasal; (5) Kecenderungan untuk mengevaluasi, bisa sekali kita mungkin menilai pesan atau perilaku sebagai "baik" atau "buruk" tanpa benar-benar memahami maksudnya. Dikarenakan ketika kita mendengar komunikasi atau mengamati perilaku, kita cenderung menafsirkan pesan atau tindakan secara menghakimi melalui lensa budaya kita; serta (6) Kecemasan tinggi, Miskomunikasi dapat menjadi akibat langsung dari keadaan cemas. Tidak memahami apa yang pantas atau diharapkan dapat meningkatkan tingkat kecemasan kita (M. Stringer and A. Cassidy 2009).

Apabila semua hambatan dan tantangan dalam komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional tidak teratasi dengan baik, hal ini akan menghantarkan perusahaan pada kerugian. Penelitian Eko menjelaskan dalam (Lumban Gaol et al. 2014) menyatakan bahwa kerugian yang paling umum dari perusahaan multinasional dengan komunikasi lintas budaya yang tidak baik adalah konflik dalam organisasi. Misal saja, jika sebuah perusahaan AS beroperasi di Thailand, lintas budaya bisa menjadi penghalang utama dalam negosiasi (Lyman, 2000). Sebab orang-orang AS lebih menghargai kebebasan daripada hal lain, seperti kebebasan berbicara, kebebasan beragama tanpa mengkhawatirkan perasaan orang lain selama rasional. Keberhasilan individu tergantung pada aspirasi dan daya saing individu. Inilah kenapa Amerika Serikat didominasi oleh budaya individualis dan konteks komunikasi rendah. Kritik secara lebih terbuka dan terus terang dapat membuat pekerja Thailand merasa sedih dan terhina, meskipun kritik tersebut bersifat membangun. Keterusterangan dan keterbukaan orang Amerika mungkin akan nampak sebagai bentuk arogansi dan bertentangan bagi karyawan Thailand. (Lyman, 2000).

## 5) Solusi dan Strategi

Eko (Lumban Gaol et al. 2014) menjelaskan dalam penelitiannya sangat sulit untuk menemukan solusi terbaik untuk menyelesaikan masalah komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional. Namun, untuk meminimalkan masalah komunikasi lintas budaya, dapat dilakukan dengan setiap karyawan atau semua jajaran manajerial harus memperoleh pengetahuan baru tentang budaya tertentu. Terdapat tiga tahapan dalam proses akulturasi; kesadaran, pengetahuan dan keterampilan (Hofstede 2001). Pertama, semua individu di perusahaan harus mengenali dan menyadari adat dan nilai apa yang ada dalam budaya lain. Empati adalah keterampilan dasar yang harus dilakukan oleh ekspatriat dan manajemen. Kemudian, pengetahuan baru dan tambahan tentang budaya lain harus mengikuti, dan mencoba mempraktekkannya dalam kegiatan sehari-hari untuk

membentuk keterampilan. Untuk menciptakan keharmonisan dalam hubungan interpersonal untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih sukses.

Selain dari itu, penelitian (Chevrier 2003) menjelaskan bahwa manajer juga bisa menerapkan empat jenis praktik lintas budaya dalam proyek transnasional: (1) Memanfaatkan toleransi individu dan pengendalian diri, dalam proyek teknik listrik, manajer Swiss dengan lugas menyatakan dia tidak ingin membuat perbedaan dan berhati-hati untuk mengatur semua anggota tim dengan cara yang sama. Memang, cara paling sederhana untuk mengelola tim proyek multinasional adalah dengan tidak memberikan perhatian khusus pada perbedaan lintas budaya. Konsisten dengan temuan Laurent (1998), bahwa ketika manajer menghadapi perbedaan lintas budaya, mereka sering tidak melakukan apa-apa dan menganggap sah untuk tidak membicarakannya; (2) Proses coba-coba yang digabungkan dengan hubungan pribadi, strategi kedua untuk mengatasi perbedaan budaya adalah membuat anggota tim saling mengenal satu sama lain. Ketika mereka saling mengenal dengan baik, mereka mungkin secara empiris mengatur pengaturan kerja dengan lebih mudah. Strategi ini jelas diterapkan oleh manajer proyek konsorsium. Acara sosial seperti makan malam yang diselenggarakan setiap minggu proyek berkontribusi untuk mengembangkan kenalan, keterlibatan, atau bahkan persahabatan di antara anggota tim; (3) Menyiapkan budaya transnasional, jika para pemimpin tim proyek internasional tidak dapat memanfaatkan budaya nasional bersama, mereka dapat menggunakan budaya internasional lainnya seperti budaya profesional atau perusahaan kepada peserta federasi; (4) Manajemen lintas budaya ad hoc, strategi-strategi yang disebutkan diatas hanya sebagian memuaskan sebagian besar pemimpin tetapi mereka mengatakan bahwa mereka harus bertahan dengan strategi-strategi seperti itu yang tidak memiliki solusi yang lebih baik. Seperti yang dikatakan sebelumnya, mereka pasrah dengan kenyataan bahwa dalam tim lintas budaya, anggota harus sabar, toleran, dll. Untuk meningkatkan fungsi proyek lintas budaya, peneliti menyarankan strategi alternatif yang didasarkan pada analisis batasan dari tiga yang pertama dan literatur tentang kerjasama lintas budaya (Chevrier 2003).

Begitu pula dalam konteks negosiasi dimana penelitian (Huang 2010) menjelaskan ada beberapa strategi dalam berkomunikasi lintas budaya yang dituangkan pada paragraf berikut. Kunci komunikasi Efektivitas lintas budaya dalam negosiasi bisnis adalah penting pertama dan terutama, penting bahwa orang memahami potensi masalah dalam komunikasi lintas budaya dan membuat upaya sadar untuk memecahkan masalah ini. Kedua, penting untuk mengasumsikan bahwa usaha Anda tidak akan selalu berhasil pada akhirnya, jadi sesuaikan perilaku Anda. Penting juga untuk menghormati negosiator dan budaya mereka. Misalnya, selalu berasumsi bahwa ada kemungkinan besar bahwa perbedaan budaya akan menyebabkan masalah komunikasi, dan bersiaplah untuk bersabar dan toleran, daripada bermusuhan dan agresif, jika masalah terjadi. Anda harus bereaksi perlahan dan hati-hati dalam komunikasi antarbudaya, tidak sampai pada kesimpulan bahwa Anda tahu apa yang dipikirkan dan dikatakan. Isyarat untuk konflik yang memanas adalah berhenti, mendengarkan dan berpikir, atau mengatakan "keluar ke balkon" ketika situasi menjadi tegang.

Solusi lainnya ialah memberikan pelatihan khusus kepada seluruh aspek perusahaan tentang pemahaman komunikasi lintas budaya. Bahkan bisa dengan sedini mungkin perusahaan multinasional bisa mencantumkan akan adanya nilai lebih untuk diterima bekerja seorang calon karyawan baru yang memiliki latar belakang telah memahami dan belajar materi seputar pemahaman komunikasi lintas budaya di semasa sekolah atau studinya (Kalnbērziņa 2018). Sejalan dengan penelitian (Kosareva, Evreeva, and Zakirova 2019) calon pegawai akan mempunyai nilai lebih ketika telah diberikan pemahaman tentang metode pengembangan dan strategi untuk lintas budaya dari semasa bangku studi, turut berperan disini peran kunci tenaga pendidik, kemudian informasi tambahan dari berbagai sumber, bisa melalui forum komunikasi daring antar mahasiswa asing dsb. Sehingga di masa depan diharapkan seluruh penduduk dunia akan lebih baik perlahan-lahan mengalami kemajuan dan permasalahan global dalam hal komunikasi lintas budaya setidaknya bisa dikurangi dengan adanya sumber daya manusia yang *open minded*, bertoleransi, mendengar dengan baik, *agree to disagree*, menghindari berlebihan dalam menanggapi perbedaan, serta memperbolehkan diam sebagai bentuk bicara.

## KESIMPULAN

Esai ini berkonsentrasi pada komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional dengan menjawab rumusan masalah yang ada terkait: bagaimana konsep dan penerapannya dalam perusahaan multinasional, teori apa yang menjadi pedoman, hambatan permasalahan yang ada apa saja, hingga solusi dan strategi. Dimana kesemuanya telah terjawab dan berhasil ditemukan dari hasil kajian analisis studi pustaka yang ada.

Komunikasi lintas budaya dan perusahaan multinasional pada akhirnya merupakan kombinasi yang tidak akan bisa dipisahkan. Keberadaannya bisa menjadi persenjataan perusahaan dalam memperkaya sumber daya dan wawasan, sekaligus keberadaannya Ketika tidak bisa di implementasikan dengan bijak berpotensi menjadi bumerang dan dapat menghancurkan perusahaan dari dalam sekalipun. Praktik penerapan komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional terbagi menjadi *internal scope* serta *external scope*. Untuk lingkup internal komunikasi lintas budaya terjadi di semua lini sumber daya manusia perusahaan mulai dari *top*, *middle*, hingga *low managerial levels* dan berbicara tentang bagaimana menyatukan atau mengatasi perbedaan yang ada agar tidak menjadi penghalang dan memperbagus laju transfer informasi antar SDM yang ada. Untuk lingkup eksternal, ini berkaitan langsung dengan lini bisnis dan kegiatan transaksional perusahaan secara global, bagaimana merumuskan strategi yang tepat untuk tempat bisnis yang tepat. Dalam hal ini contohnya adalah bagaimana perusahaan makanan cepat saji yang terbiasa menyajikan olahan daging sapi, harus bisa beroperasi di negara yang memiliki kultur dan kepercayaan bahwa sapi tidak untuk dikonsumsi dan sifatnya suci.

Sebagian besar peneliti menggunakan dimensi Hofstede sebagai teori utama untuk analisis budaya organisasi multinasional melalui empat sumbu dimensi budaya nasional: jarak kekuasaan (otoritas dan ketidaksetaraan sosial), individualisme versus kolektivisme (kohesi dan loyalitas kepada kelompok), maskulinitas versus feminitas (kompetisi

dalam kontras untuk merawat orang lain), dan penghindaran ketidakpastian (toleransi untuk ambiguitas). Contoh salah satunya ketika perusahaan dengan budaya individualistis menghadapi masalah dalam berkomunikasi dan bernegosiasi dengan mitra kolektivistis, pendekatan akan yang akan cocok untuk mengatasinya ialah bahwa manajer dari perusahaan multinasional harus memahami kedua dimensi untuk mengantisipasi miskomunikasi antara pihak ekspatriat dan perusahaan.

Beberapa hambatan dalam komunikasi lintas budaya yang dapat mengganggu makna komunikasi di perusahaan multinasional, antara lain seperti; verbal (misalnya kosakata, tata bahasa, idiom, volume, aksen, pengucapan, dan penekanan dalam kalimat) dan nonverbal (misalnya nada suara, kontak mata, bahasa tubuh, gerak tubuh, emosi, pakaian/artefak, dan kedekatan). Hingga terkadang, pesan yang diterima oleh penerima mungkin berbeda makna dengan pengirimnya akibat dari adanya hambatan budaya.

Solusi dan strategi utama bagi para manajer perusahaan multinasional adalah perlunya memahami bahwa orang-orang yang bekerja di bawah lingkungan multinasional perlu lebih liberal dalam memahami budaya yang berbeda, untuk membuat organisasi tumbuh secara global. Akhirnya, masalah komunikasi lintas budaya sulit dihilangkan, namun orang-orang dari budaya yang berbeda dapat mengurangi masalah ini dengan melakukan proses akulturasi. Serta menerapkan berbagai kebijakan dan strategi yang pernah diteliti oleh peneliti terdahulu guna menghadapi tidak hanya dinamika secara internal tim perusahaan multinasional yang multikultur, namun juga dalam tantangan menghadapi proyek transnasional dan operasi bisnis global.

Berdasarkan penelitian studi *literatur* serta temuan, maka penulis simpulkan ketika pasar negara-negara di dunia muncul dan mengglobal, sebagian besar organisasi tumbuh menjadi perusahaan multinasional. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan cara berkomunikasi lintas budaya di dalam perusahaan multinasional dengan memahami permasalahan yang ada serta menyusun dan merumuskan strategi yang baik.

Besar harapan penulis penelitian bentuk studi pustaka terkait komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional ini dapat dikembangkan lagi oleh peneliti berikutnya. Sebab penulis akui keterbatasan waktu dan pengetahuan membuat penulisan artikel ini jauh dari kata sempurna. Namun demikian, artikel ini telah disusun sedemikian rupa semoga bisa menjadi bahan rujukan yang melengkapi dan meneruskan semangat keilmuan apapun.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku:

- Haghirian, Parissa. 2010. *Multinationals And Cross-Cultural Management: The Transfer Of Knowledge Within Multinational Corporations*. Taylor And Francis.
- Lumban Gaol, Ford, Seifedine Kadry, Marie Taylor, And Park Shen Li. 2014. *Recent Trends In Social And Behaviour Sciences*. London: Crc Press.
- M. Stringer, Donna, And Patricia A. Cassiday. 2009. *52 Activities For Improving Cross-Cultural Communication*.

London: Intercultural Press: A Nicholas Brealey Publishing Company.

#### Jurnal:

Bamanty, Merlyn Marantika, Puji Lestari, And Dewi Novianti. 2020. "Model Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Indonesia Dan Jerman." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 17(1):1. Doi: 10.31315/Jik.V17i1.3507.

Chevrier, Sylvie. 2003. "Cross-Cultural Management In Multinational Project Groups." *Journal Of World Business* 38(2):141–49. Doi: 10.1016/S1090-9516(03)00007-5.

Guang, Tian, And Dan Trotter. 2012. "Key Issues In Cross-Cultural Business Communication: Anthropological Approaches To International Business." *African Journal Of Business Management* 6(22):6456–64. Doi: 10.5897/Ajbm11.2673.

He, Rufei, And Jianchao Liu. 2010. "Barriers Of Cross Cultural Communication In Multinational Firms." *Halmstad School Of Business And Engineering* 1–32.

Huang, Lianguang. 2010. "Cross-Cultural Communication In Business Negotiations." *International Journal Of Economics And Finance* 2(2):196–99. Doi: 10.5539/Ijef.V2n2p196.

Kalnberzina, Vita. 2018. "Intercultural/Pluricultural Communication Construct And Its Levels." *Baltic Journal Of English Language, Literature And Culture* 8:40–55. Doi: 10.22364/Bjellc.08.2018.03.

Kosareva, Larisa Anatolyevna, Olga Anatolyevna Evreeva, And Oksana Vyacheslavovna Zakirova. 2019. "Formation Of Language Competence: Modern Issues And Strategies In The Area Of Cross-Cultural Communication." *Space And Culture* 7(3):149–59. Doi: 10.20896/Saci.V7i3.525.

Kristianto, Bernard Realino Danu, And Rustono Farady Marta. 2019. "Monetisasi Dalam Strategi Komunikasi Lintas Budaya Bayu Skak Melalui Video Blog Youtube." *Jurnal Lugas* 3(1):45–56. Doi: 10.31334/Ljk.V3i1.415.

Lestari, Puji, Retno Hendariningrum, And Prayudi Prayudi. 2020. "Kompetensi Komunikasi Bisnis Lintas Budaya." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 9(3):250–65. Doi: 10.31315/Jik.V9i3.3435.

Maria Assumpta, And María Paz Sandín. 2000. "Intercultural And Cross-Cultural Communication Research: Some Reflections About Culture And Qualitative Methods." *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 10(1).

Marzali, Amri. 2017. "Menulis Kajian Literatur." *Etnosia : Jurnal Etnografi Indonesia* 1(2):27. Doi: 10.31947/Etnosia.V1i2.1613.

Nakano, Davi, And Jorge Muniz. 2018. "Writing The Literature Review For Empirical Papers." *Production* 28. Doi: 10.1590/0103-6513.20170086.

Nur, Adam Suryadi, And Euis Nurul Bahriyah. 2008. "Komunikasi Lintas Budaya Dalam Perspektif Perilaku Konsumen." *Jurnal Komunikologi* 5(2):1–200.

Prabawa, Eka, Joni Widjayanto, Yusuf Ali, Herlina Saragih, Aris Sarjito, And Siska Armawati Sufa. 2022. "Strategi Komunikasi Antar Budaya Tentara Nasional Indonesia (Tni) Di Papua." *Jurnal Riset Komunikasi* 5(1):113–26. Doi: 10.38194/Jurkom.V5i1.479.

Putra, Ariandi, And Irwansyah Irwansyah. 2020. "Orkestrasi Buzzer Melalui Media Sosial Microblogging Dalam Kampanye Penanganan Virus Covid-19." *Jurnal Riset Komunikasi* 3(2):269–89. Doi: 10.38194/Jurkom.V3i2.151.

Risdanti, Ndaru. 2013. "Studi Lintas Budaya Kepemimpinan Gaya Korea Di Indonesia (Pada Pt. Semarang Garment)." *Jurnal Bisnis Strategi* 22(2):28–44. Doi: 10.14710/Jbs.22.2.28-44.

Rosalyn, Maria Eva, And Yohanes Arie Kuncoroyakti. 2019. "Komunikasi Antar Budaya Pada Komunitas Perca (Studi Fenomenologi)." *Jurnal Riset Komunikasi* 2(1):29–37. Doi: 10.24329/Jurkom.V2i1.51.

Segarwati, Yulia, And Almadina Rakhmaniar. 2020. "Etika Komunikasi Bisnis Budaya Italia Pada Perusahaan Leo Vince Di Indonesia." *Linimasa: Jurnal Ilmu Komunikasi* 3(1):101–12. Doi: 10.23969/Linimasa.V3i1.2192.

Silintowe, Yunita Budi Rahayu, And Margareta Cahya Christy Pramudita. 2017. "Komunikasi Bisnis Lintas Budaya Sekretaris Pada Atasan (Studi Pada Alila Hotel Solo)." *Jurnal Komunikasi* 8(2):147–58.

Surya Perdhana, Mirwan, And Kanti Dwi Setyarini. 2021. "Implikasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Manajemen Lintas Budaya Organisasi Kerjasama Regional : Studi Naratif Pada Yayasan Jleec." *Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)* 5(3):1444–57. Doi: 10.31955/Mea.Vol5.Iss3.Pp1444-1457.

Syukri, Syukri, And Retno Kusniati. 2021. "Personalitas Perusahaan Multinasional Dalam Hukum Internasional." *Uti Possidetis: Journal Of International Law* 1(1):34–66. Doi: 10.22437/Up.V1i1.8572.

Xia, Linli, Xiehe Wang, Congying Wang, And Ying Song. 2016. "Qualitative And Quantitative Study On The Suppository Of Penyankang." *Oalib* 03(08):1–9. Doi: 10.4236/Oalib.1102910.

Xiao, Yu, And Maria Watson. 2019. "Guidance On Conducting A Systematic Literature Review." *Journal Of Planning Education And Research* 39(1):93–112. Doi: 10.1177/0739456x17723971.

Ybema, Sierk, And Hyunghae Byun. 2009. "Cultivating Cultural Differences In Asymmetric Power Relations." <https://doi.org/10.1177/1470595809346600> 9(3):339–58. Doi: 10.1177/1470595809346600.

#### Situs Internet:

Boks, Data. N.D. "Tenaga Kerja Asing Di Indonesia Bertambah 3.800 Orang | Databoks." Retrieved June 14, 2022 (<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/08/13/Tenaga-Kerja-Asing-Di-Indonesia-Bertambah-3800-Orang>).

Gate, Research Web. N.D. "Chen Wang's Research Works | University Of Geneva, Genève (Unige) And Other Places." Retrieved June 14, 2022 (<https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Chen-Wang-2141990610>).