

Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dan Strategi Adaptasi Budaya pada Karyawan Perusahaan Asing Korea Selatan di Indonesia

Isma Dwi Fiani^{*1}, Yohanna Agnia Chaniago²

^{1,2}Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Terbuka
e-mail: isma.fiani@ecampus.ut.ac.id^{*}

Article Info

Article history:

Received

November 24th, 2024

Revised

December 16th, 2024

Accepted

December 18th, 2024

Published

December 28th, 2024

Abstract

Penelitian ini membahas kompetensi komunikasi antarbudaya dan strategi adaptasi budaya karyawan lokal di perusahaan Korea Selatan di Indonesia. Interaksi lintas budaya di tempat kerja multinasional menghadirkan tantangan yang kompleks, terutama karena perbedaan budaya kerja antara Korea Selatan dan Indonesia. Model kompetensi komunikasi antarbudaya dan konsep adaptasi budaya digunakan dalam penelitian ini. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan lokal yang bekerja di IBK Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas bahasa, pemahaman budaya, dan penyesuaian gaya kerja berperan penting dalam menciptakan harmoni di tempat kerja. Penelitian ini menegaskan perlunya pelatihan lintas budaya yang komprehensif untuk mengatasi hambatan komunikasi dan meningkatkan kolaborasi lintas budaya.

Kata Kunci: kompetensi komunikasi antarbudaya, adaptasi budaya, interaksi lintas budaya

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi yang semakin pesat, perusahaan multinasional memainkan peran kunci dalam menghubungkan individu dari berbagai latar belakang budaya untuk bekerja sama mencapai tujuan bersama. Dunia saat ini bergerak menuju masyarakat multikultural, di mana setiap individu dapat berasal dari berbagai ras yang berbeda dan hidup dalam beragam konteks budaya (Samovar et al., 2013). Seiring dengan perkembangan globalisasi dan perdagangan bebas, semakin banyak perusahaan multinasional, termasuk perusahaan lokal, yang memperluas operasi bisnis mereka ke berbagai negara lain (Luthfia, 2014). Hal ini menyebabkan semakin banyak perusahaan asing beroperasi di Indonesia yang berdampak pada terciptanya lingkungan kerja yang multikultural. Selain itu, terdapat peningkatan jumlah pekerja dan profesional asing yang bekerja di negara lain. Interaksi antarbudaya dalam organisasi multinasional tidak hanya mempertemukan individu dari latar belakang budaya yang berbeda, tetapi juga menuntut mereka untuk berkomunikasi, bekerja sama, dan menavigasi perbedaan-perbedaan budaya tersebut.

Salah satu negara yang memiliki pengaruh besar terhadap perekonomian Indonesia melalui investasi strategisnya adalah Korea Selatan. Berdasarkan data dari Kedutaan Besar Republik Indonesia di

Seoul (2024), investasi Korea Selatan di Indonesia mencapai USD 8,5 miliar, menjadikannya salah satu investor asing terbesar. Hubungan diplomatik antara Indonesia dan Korea Selatan, yang telah terjalin sejak 17 September 1973, mencakup berbagai bidang kerja sama, seperti pendidikan, ekonomi, pariwisata, militer, dan politik. Sebagai anggota G-20 dan APEC, kedua negara memiliki hubungan bilateral yang kuat, dengan investasi Korea Selatan memainkan peran penting dalam perekonomian Indonesia.

Salah satu contoh kontribusi ekonomi Korea Selatan adalah kehadiran Industrial Bank of Korea (IBK), sebuah bank milik negara yang berbasis di Seoul, yang telah mengembangkan bisnisnya di Indonesia. Keberadaan IBK Indonesia dimulai dengan mengakuisisi saham PT Bank Agris Tbk dan PT Bank Mitraniaga Tbk pada tahun 2019. Setelah akuisisi tersebut, nama PT Bank Agris Tbk diubah menjadi PT Bank IBK Indonesia Tbk, yang berkantor pusat di Jakarta Pusat. Hingga tahun 2022, IBK Indonesia telah memiliki 32 kantor cabang yang tersebar di berbagai kota, termasuk Jabodetabek, Medan, Pekanbaru, Palembang, Lampung, Bandung, Surabaya, Semarang, Solo, dan Balikpapan.

Keberadaan IBK Indonesia tidak hanya menciptakan lapangan kerja bagi tenaga kerja lokal tetapi juga mempertemukan karyawan lokal

dengan ekspatriat asal Korea Selatan. Dinamika ini memperkenalkan nilai-nilai budaya dan gaya kerja Korea Selatan yang sering kali berbeda dengan nilai-nilai budaya lokal. Dalam lingkungan kerja seperti ini, komunikasi antarbudaya menjadi elemen penting yang memengaruhi harmonisasi kerja tim, adaptasi budaya, dan produktivitas organisasi.

Perbedaan nilai-nilai budaya, norma kerja, dan gaya komunikasi antara karyawan lokal dan ekspatriat Korea Selatan menciptakan tantangan yang signifikan. Dalam hal ini, kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan perbedaan budaya menjadi kunci keberhasilan kerja sama. Kehadiran perusahaan seperti IBK Indonesia memberikan gambaran nyata tentang bagaimana perusahaan multinasional menjadi ruang bagi interaksi lintas budaya yang menuntut pengelolaan komunikasi dan adaptasi yang efektif.

Berkomunikasi di antara beragam budaya tak hanya membawa dampak positif, melainkan juga menghadirkan berbagai hambatan dan tantangan (Yang et al., 2022). Masalah dalam komunikasi antarbudaya sering menjadi pemicu utama konflik terbuka, meskipun akar permasalahannya mungkin berasal dari ketidakpuasan sosial serta ketimpangan dalam gaji dan fasilitas (Luthfia, 2014). Hambatan dalam komunikasi sehari-hari, salah pengertian yang timbul karena perbedaan bahasa dan latar belakang budaya, serta sikap eksklusif pekerja asing yang bertentangan dengan budaya setempat, dapat memperkeruh keadaan, memicu prasangka, dan pada akhirnya menyebabkan konflik terbuka yang signifikan dan serius. Lebih lanjut, mengglobalnya berbagai sektor bisnis membuat manajemen sumber daya manusia di perusahaan multinasional menjadi lebih menantang dan kompleks (Sucher & Cheung, 2015).

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, pemahaman lintas budaya dan kompetensi komunikasi antarbudaya (*Intercultural Communication Competency / ICC*) dipandang sangat penting (Jhaiyanuntana & Nomnian, 2020). Bahkan, ICC harus dianggap sebagai keterampilan yang wajib dimiliki bagi para karyawan yang memasuki pasar kerja internasional saat ini (Milhauser & Rahschulte, 2010). Kompetensi komunikasi lintas budaya merupakan kemampuan kognitif, afektif, dan operasional yang memungkinkan individu untuk memahami dan berkomunikasi secara efektif dengan komunitas budaya baru (Kim, 2001). Sedangkan Chen dan Starosta (2000) mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk melakukan perilaku komunikasi yang dapat menegosiasikan identitas budaya dari

setiap mitra komunikasi.

Kompetensi komunikasi antarbudaya terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang diperlukan untuk berinteraksi dengan individu dari berbagai budaya (Friedman & Antal, 2005). Komunikasi yang efektif bergantung pada kemampuan untuk meminimalkan kesalahpahaman budaya. Oleh karena itu, pelatihan komunikasi lintas budaya harus dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan (Wang et al., 2015). Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang menyoroti pentingnya kompetensi komunikasi antarbudaya dan penyesuaian lintas budaya di lingkungan kerja internasional, misalnya bidang pariwisata dan perhotelan. Hasil penelitian Jhaiyanuntana dan Nomnian (2020) menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi lintas budaya perlu diintegrasikan ke dalam kurikulum bahasa pada program pariwisata dan perhotelan. Hal ini bertujuan untuk membantu mahasiswa mengembangkan apresiasi terhadap bahasa lain, seperti bahasa Mandarin, serta budaya asing, kesadaran kritis terhadap budaya mereka sendiri, dan pengembangan keterampilan komunikasi yang akan memungkinkan mereka menjadi komunikator yang kompeten dan adaptif untuk pekerjaan di masa depan.

Kompetensi komunikasi lintas budaya menjadi faktor krusial yang menentukan sejauh mana seseorang dapat beradaptasi dengan lingkungan sosialnya (Kim, 2001). Hal ini berkaitan dengan adaptasi budaya, terutama dalam hal komunikasi, yang sangat tergantung pada kemampuan individu untuk mempelajari dan menginternalisasi simbol-simbol dan makna verbal dan non-verbal dari budaya di suatu tempat. Adaptasi budaya ini penting bagi individu untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan internal dan tuntutan eksternal dari lingkungan baru (Dance & Larson, 1976). Gumperz dan Cook-Gumperz (1982) menyoroti pentingnya memahami konteks gramatikal dan aksen dalam interaksi antar-etnik untuk mencegah miskomunikasi. Lebih lanjut, Fisher mengatakan yang tak kalah penting adalah bagaimana individu harus memahami pola pikir sosial yang mendasarinya (Kim, 2001).

Adaptasi budaya, terutama dalam hal komunikasi, sangat tergantung pada kemampuan individu untuk mempelajari dan menginternalisasi simbol-simbol dan makna verbal dan non-verbal dari budaya tuan rumah. Ruesch dan Bateson (dalam Kim, 2001) menekankan bahwa kemampuan berkomunikasi dengan sukses menjadi identik dengan kesehatan mental yang baik dalam konteks lintas budaya. Tanpa kemampuan untuk memahami

dan mengomunikasikan kode-kode sosial dan budaya yang berlaku, individu mungkin merasa terputus dari realitas sosial dan rentan terhadap berbagai tantangan psikologis. Dalam hal ini, kemampuan komunikasi seseorang di lingkungan baru sangat terkait dengan kesuksesan adaptasi mereka.

Penelitian Setti et al. (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan budaya, terutama kecerdasan budaya motivasional, serta kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan budaya baru di tempat kerja, memiliki korelasi yang positif dengan kinerja ekspatriat. Dalam konteks ini, penyesuaian lintas budaya tidak hanya mencakup pengetahuan tentang budaya asing, tetapi juga kemampuan untuk mempraktikkan dan mengelola perbedaan tersebut dalam lingkungan kerja. Namun demikian, kebanyakan perusahaan masih belum yakin bagaimana cara menangani masalah komunikasi lintas budaya tersebut (Reynolds et al., 2014).

Chen & Starosta (2000) mengembangkan model kompetensi komunikasi antar budaya yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu dalam memahami, menghargai, mentoleransi, dan mengintegrasikan perbedaan budaya, sehingga siap menjadi anggota masyarakat global. Model ini mencakup proses transformasi yang melibatkan tiga aspek utama, yaitu afektif (sensitivitas antar budaya), kognitif (kesadaran antar budaya), dan perilaku (kecakapan antar budaya), yang saling melengkapi dan membentuk kompetensi komunikasi yang holistik. Model ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami dinamika komunikasi antarbudaya, terutama di lingkungan kerja.

Aspek afektif dalam kompetensi komunikasi antarbudaya berfokus pada bagaimana emosi dan perasaan seseorang dipengaruhi oleh situasi, orang lain, dan lingkungan tertentu. Individu yang memiliki kompetensi antarbudaya mampu mengekspresikan dan menerima emosi positif baik sebelum, selama, maupun setelah berinteraksi dengan orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Kemampuan ini membantu seseorang menghargai dan menerima perbedaan budaya. Sedangkan Aspek kognitif dalam kompetensi komunikasi antarbudaya berkaitan dengan bagaimana seseorang mengubah cara berpikirnya dengan memahami keunikan budaya sendiri dan budaya lain. Pemahaman tersebut membantu mengurangi kebingungan dan ketidakpastian dalam interaksi antarbudaya, sehingga seseorang dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru tanpa menimbulkan ketidaknyamanan atau konflik (Ruben,

1976).

Sedangkan aspek perilaku dalam kompetensi komunikasi antarbudaya berfokus pada kemampuan untuk berinteraksi secara efektif di lingkungan lintas budaya. Hal ini melibatkan keterampilan komunikasi verbal dan nonverbal, seperti kemampuan berbicara bahasa budaya lain, memberikan umpan balik yang membangun, dan menyesuaikan cara berbicara sesuai dengan budaya yang dihadapi. Beberapa kemampuan utama dalam aspek perilaku ini meliputi fleksibilitas perilaku, manajemen interaksi yang efektif, dan pemeliharaan identitas lawan bicara. Meskipun model Chen dan Starosta telah diakui sebagai kerangka yang efektif untuk mengukur kompetensi komunikasi antarbudaya, penerapannya dalam konteks perusahaan asing di Indonesia masih minim. Padahal, model ini mencakup aspek afektif, kognitif, dan perilaku yang saling melengkapi, menjadikannya relevan untuk mengeksplorasi dinamika komunikasi dan adaptasi budaya di lingkungan kerja multikultural.

Selain itu, meskipun terdapat berbagai penelitian yang membahas kompetensi komunikasi antarbudaya, studi yang berfokus pada kompetensi tersebut dalam konteks adaptasi antarbudaya, terutama di perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia, masih relatif terbatas. Padahal, kompetensi komunikasi antarbudaya memainkan peran sentral dalam keberhasilan adaptasi antarbudaya. Pada lingkungan kerja yang terdiri dari karyawan dengan latar belakang budaya berbeda, kemampuan berkomunikasi secara efektif, baik secara verbal maupun nonverbal, berperan penting dalam mengatasi hambatan budaya yang kerap memicu kesalahpahaman dan konflik. Dalam konteks perusahaan Korea Selatan yang beroperasi di Indonesia, karyawan lokal dan ekspatriat sering kali harus bekerja sama dalam situasi di mana perbedaan budaya sangat terasa. Hal ini menimbulkan tantangan adaptasi yang kompleks dan memerlukan strategi komunikasi yang efektif untuk menjembatani perbedaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini bermaksud untuk menggali lebih dalam dinamika kompetensi komunikasi dalam adaptasi antarbudaya pada perusahaan asing di Indonesia, khususnya perusahaan Korea Selatan yang beroperasi di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana karyawan lokal mengembangkan kompetensi komunikasi lintas budaya yang diperlukan untuk beradaptasi di lingkungan kerja multikultural. Pemahaman mengenai dinamika kompetensi komunikasi dalam adaptasi antarbudaya dapat

memberikan kontribusi penting dalam pengelolaan keberagaman budaya di tempat kerja dan mendukung upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang bertujuan untuk menghasilkan analisis dalam bentuk deskriptif naratif, bukan dalam bentuk angka. Metode ini dipilih untuk memahami secara mendalam sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu atau kelompok. Moleong (2008) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang memanfaatkan wawancara terbuka sebagai teknik utama untuk menggali dan memahami fenomena sosial yang kompleks.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* atau *non-probability sampling*. Teknik ini dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu sehingga sampel yang diambil diyakini memiliki karakteristik yang relevan dan mewakili populasi yang diamati (Bajari, 2015). Oleh karena itu, peneliti terlebih dahulu menentukan sifat-sifat populasi yang menjadi fokus penelitian. Kriteria subjek penelitian dalam penelitian ini adalah:

- Karyawan lokal IBK Indonesia yang berasal dari Indonesia.
- Telah bekerja di perusahaan tersebut selama minimal satu tahun.
- Memiliki atasan langsung berkebangsaan Korea Selatan dan memiliki interaksi intensif dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti memilih delapan karyawan lokal sebagai subjek penelitian. Kedelapan subjek ini memenuhi kriteria penelitian yang telah ditentukan. Peneliti tidak menghadapi kesulitan dalam mengakses data karena semua subjek bersedia meluangkan waktu dan berpartisipasi secara aktif dalam kegiatan penelitian. Kedelapan subjek penelitian ini, yaitu:

1. TC (wanita, 28 tahun),
2. NR (wanita, 26 tahun),
3. HE (wanita, usia tidak disebutkan),
4. AS (pria, 30 tahun),
5. PJ (pria, 25 tahun),
6. RW (wanita, 27 tahun),

7. JK (pria, 38 tahun),

8. RR (wanita, 40 tahun),

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interviews*), yang dilaksanakan di kantor pusat IBK Indonesia. Peneliti secara langsung melakukan wawancara dalam lingkungan kerja subjek untuk memastikan data yang dikumpulkan sesuai dengan konteks aktual. Sebelum wawancara dilakukan, peneliti telah memberikan penjelasan rinci mengenai tujuan penelitian dan topik yang akan dibahas. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan suasana wawancara yang terbuka, sehingga subjek dapat berbagi informasi tanpa rasa curiga.

Untuk memastikan validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber. Menurut Patton (2015) triangulasi sumber adalah proses pengumpulan data dari berbagai narasumber atau sumber informasi yang berbeda untuk menguji konsistensi informasi yang diperoleh. Dengan metode ini, data dari setiap sumber dibandingkan dan diverifikasi untuk memastikan akurasi dan keterandalan hasil penelitian. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai bersamaan dengan proses pengumpulan data dan dilakukan secara berkesinambungan. Tahapan analisis data mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi Komunikasi dalam Adaptasi Budaya Karyawan IBK Indonesia

Bahasa memainkan peran penting dalam proses adaptasi karyawan dalam lingkungan kerja yang multibahasa seperti di IBK Indonesia. Bahasa tidak hanya menjadi alat komunikasi, tetapi juga merupakan sarana untuk memahami budaya, pola pikir, dan harapan yang ada di tempat kerja. Namun, adaptasi bahasa sering kali tidak terjadi secara terpisah; ia berkaitan erat dengan bagaimana seseorang menginternalisasi budaya baru yang ada di sekitarnya. Berdasarkan hasil penelitian ini, adaptasi terhadap perbedaan bahasa di IBK Indonesia, meskipun penting, ternyata bukanlah kendala utama dalam berkomunikasi dan menyelesaikan tugas sehari-hari. Sebaliknya, karyawan lebih banyak berfokus pada bagaimana mereka bisa menyesuaikan diri dengan budaya kerja, tugas spesifik, dan aturan perusahaan.

Seperti yang disampaikan oleh salah satu

informan, penggunaan bahasa Inggris secara luas oleh mayoritas karyawan mempermudah proses komunikasi antar karyawan, sehingga mereka dapat dengan cepat beradaptasi tanpa menghadapi banyak hambatan terkait bahasa. TC menjelaskan:

“Menurut saya, proses adaptasi di IBK Indonesia itu nggak terlalu susah meskipun bahasanya beda-beda. Saya dan karyawan lain lebih banyak fokus sama cara kerja di sini, tugas-tugasnya, dan aturan-aturan di kantor. Mayoritas dari kami juga bisa berbahasa Inggris, jadi komunikasinya nggak terlalu ribet.”

Pernyataan ini mencerminkan pentingnya kompetensi komunikasi lintas budaya, di mana kemampuan memahami bahasa universal seperti bahasa Inggris berperan besar dalam memperlancar interaksi di lingkungan kerja multikultural. Hal ini menekankan bahwa kemampuan berkomunikasi secara efektif menjadi indikator penting bagi keberhasilan adaptasi di lingkungan kerja yang penuh dengan perbedaan budaya. Dalam konteks ini, karyawan IBK Indonesia telah membangun pondasi kompetensi komunikasi yang kuat, sehingga bahasa tidak lagi menjadi kendala utama dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.

Namun, tidak semua karyawan merasakan hal yang sama ketika berhadapan dengan penutur asli Korea. Beberapa karyawan yang memiliki kemampuan bahasa Korea, seperti salah satu informan mengungkapkan bahwa ada tingkat kecemasan tertentu saat harus berbicara dengan penutur asli Korea. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan gaya berbicara, intonasi, dan pelafalan yang membuat komunikasi menjadi lebih menantang. Salah satu informan menggambarkan pengalamannya sebagai berikut:

“Saya sebenarnya bisa bahasa Korea meskipun belum seperti native. Tapi, tiap kali ketemu yang bener-bener dari Korea, saya deg-degan juga. Soalnya, setiap orang Korea punya gaya bicaranya sendiri, jadi kadang bingung sama artikulasi intonasi dan pelafalannya. Kalau salah ngerti, bisa-bisa malah bikin salah paham. Situasi kayak gini bikin kita jadi agak was-was, apalagi di acara formal atau diskusi. Soalnya kami yang bisa Korea sering diminta jadi penerjemah.”

Pengalaman informan tersebut menunjukkan bahwa meskipun pemahaman bahasa sudah ada, faktor intonasi dan gaya berbicara sering kali menjadi penghalang dalam komunikasi lintas budaya yang mulus. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi

lintas budaya yang sukses membutuhkan konvergensi sistem makna subjektif antara dua pihak yang terlibat. Kesulitan dalam menyelaraskan makna ini terutama terasa dalam situasi formal, di mana karyawan yang memahami bahasa Korea sering kali diminta untuk menjadi penerjemah, menambah tingkat kompleksitas dalam proses komunikasi.

Lebih jauh lagi, fleksibilitas dalam penggunaan bahasa di IBK Indonesia terlihat dari kemampuan karyawan dan pimpinan untuk menyesuaikan bahasa berdasarkan kebutuhan situasional. Dalam interaksi sehari-hari, bahasa Indonesia sering digunakan untuk percakapan yang lebih sederhana dan santai, sementara bahasa Inggris atau Korea lebih sering digunakan dalam konteks yang lebih formal. Fleksibilitas ini mencerminkan kemampuan adaptasi bahasa yang dinamis di lingkungan kerja multikultural. Salah satu informan menyampaikan:

“Pimpinan yang asli dari Korea biasanya bahasanya campur-campur antara bahasa Korea, Inggris, dan Indonesia, tergantung lagi keperluannya. Bahasa Indonesia lebih sering dipakai untuk yang hal-hal yang simpel-simpel, seperti sapaan atau ngucapin pujian. Yang menariknya lagi, ada beberapa dari mereka yang udah lancar berbahasa Indonesia, karena memang mereka belajar khusus.”

Pernyataan ini menandakan adanya fleksibilitas komunikatif di mana bahasa dipilih sesuai dengan konteks dan urgensi situasi. Dalam hal ini, karyawan dan pimpinan di IBK Indonesia menunjukkan pemahaman yang baik tentang kapan dan bagaimana menggunakan bahasa tertentu, memungkinkan mereka untuk berinteraksi dengan lebih efektif meskipun memiliki latar belakang bahasa yang berbeda.

Selain itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lamanya masa tinggal karyawan Korea di Indonesia juga berperan penting dalam meningkatkan kemampuan mereka berbahasa Indonesia. Sebagian pimpinan Korea, yang telah tinggal lebih lama, bahkan mampu berkomunikasi dengan lancar dalam bahasa Indonesia. Namun, dalam situasi yang lebih mendesak atau penting, bahasa ibu sering kali menjadi pilihan utama untuk menghindari kesalahan komunikasi. Seorang informan menyebutkan:

“Kalau di pimpinan kami, Bahasa Inggris jarang dipake dalam percakapan sehari-hari, kecuali lagi ngomongin istilah-istilah khusus dalam dunia perbankan gitu. Kalo lagi dalam situasi yang mendesak atau penting, sesama pimpinan dari Korea cenderung lebih pilih bahasa ibu mereka, karena mereka bisa ngomong langsung tanpa perlu

penerjemah.”

Penggunaan bahasa ibu dalam situasi penting ini mencerminkan kebutuhan untuk menyampaikan pesan secara lebih tepat dan efektif, terutama dalam konteks yang membutuhkan ketelitian dan kejelasan.

Dalam lingkungan kerja multinasional seperti di IBK Indonesia, komunikasi yang efektif merupakan salah satu kunci keberhasilan, terutama dalam hal penyampaian hasil kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan Indonesia menggunakan pendekatan yang hati-hati dan komprehensif saat melaporkan hasil kerja kepada pimpinan mereka yang sebagian besar berkebangsaan Korea. Komunikasi lintas budaya ini membutuhkan strategi yang tidak hanya menyampaikan informasi secara jelas, tetapi juga menjaga kesantunan dan keharmonisan dalam hubungan profesional. Dalam konteks ini, komunikasi bukan hanya tentang penyampaian fakta, tetapi juga mencakup cara-cara tertentu yang sesuai dengan norma-norma budaya.

Hasil wawancara dengan beberapa informan menunjukkan bahwa karyawan Indonesia di IBK Indonesia secara sadar menyesuaikan gaya komunikasi mereka untuk mencerminkan budaya yang lebih santai tetapi tetap sopan. Hal ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, di mana hubungan antar karyawan dan pimpinan terjalin dengan baik. Seorang informan, menjelaskan:

“Kalo lapor kerja, kami selalu jaga biar komunikasinya santai tapi tetap sopan. Gak terlalu formal, tapi tetep ada hormatnya. Soalnya kami di sini udah biasa sama budaya yang lebih santai, jadi nggak terlalu tegang.”

Pernyataan ini mencerminkan strategi komunikasi yang selaras dengan budaya Indonesia, di mana kesopanan dan harmoni dalam interaksi dianggap sangat penting. Pendekatan yang lebih santai ini memungkinkan terjadinya komunikasi yang lebih cair dan mencegah ketegangan dalam lingkungan kerja. Kemampuan untuk mengadaptasi gaya komunikasi sesuai dengan konteks budaya terkonfirmasi sebagai bagian penting dari kompetensi komunikasi dalam lingkungan lintas budaya.

Perbedaan Gaya Kerja dan Tantangan Kolaborasi Antarbudaya

Dalam lingkungan kerja multikultural, perbedaan budaya kerja sering kali menjadi tantangan utama yang harus dihadapi oleh karyawan. Di IBK Indonesia, budaya kerja karyawan Korea yang dikenal dengan istilah *palli-palli*—yang menekankan pada kecepatan dan keakuratan—berdampingan

dengan budaya kerja Indonesia yang lebih santai dan dikenal dengan istilah *alon-alon waton kelakon*, yang berarti “pelan-pelan asal berhasil.” Perbedaan budaya ini mempengaruhi bagaimana tugas-tugas diselesaikan dan bagaimana komunikasi berlangsung antara karyawan dari dua latar belakang budaya yang berbeda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya *palli-palli* sudah menjadi bagian yang integral dari kehidupan sehari-hari karyawan di IBK Indonesia. Budaya ini menuntut karyawan untuk bekerja cepat tanpa mengorbankan kualitas atau ketelitian. Mayoritas pimpinan di IBK Indonesia adalah karyawan berkebangsaan Korea yang secara alami membawa budaya ini ke dalam lingkungan kerja. Seorang informan menjelaskan pengalamannya terkait dengan budaya kerja ini:

“Budaya *palli-palli* itu bener-bener kuat dalam kehidupan sehari-hari kami. Jadi, pas lagi kerja, kami diminta buat nyelesain tugas dengan cepat, tapi juga harus teliti, jadi hasilnya bener-bener cepet dan akurat. Misalnya, kalo lagi meeting, lebih suka langsung to the point, dan fokusnya langsung ke inti permasalahan. Yang bikin kerasa banget sih, mayoritas bos di sini tuh orang Korea, jadi budaya ini kayak bawaan dari atas gitu, jadi lebih kuat.”

Pernyataan ini menggarisbawahi bagaimana budaya kerja *palli-palli* mengalir dari pimpinan ke staf, membentuk dinamika kerja yang menuntut penyelesaian tugas dengan cepat dan efisien. Budaya ini sejalan dengan konsep kompetensi komunikasi lintas budaya yang menuntut adaptasi tidak hanya pada bahasa, tetapi juga pada gaya kerja yang mendasari budaya tertentu. Pemahaman tentang kode-kode budaya dalam lingkungan kerja dipandang penting untuk mencegah miskomunikasi dan ketegangan. Dalam konteks ini, karyawan Indonesia harus menyesuaikan diri dengan ekspektasi kerja yang berbeda dari apa yang biasa mereka lakukan.

Di sisi lain, budaya kerja Indonesia lebih dikenal dengan pendekatan *alon-alon waton kelakon*, di mana karyawan cenderung bekerja dengan ritme yang lebih lambat dan santai. Budaya ini bertolak belakang dengan budaya *palli-palli* yang menekankan kecepatan dan efisiensi, yang sering kali menimbulkan hambatan dalam kolaborasi di tempat kerja. Informan lain menggambarkan perbedaan ini dengan jelas:

“Budaya *palli-palli* ini beda banget sama yang biasa kita liat di Indonesia, yang lebih santai gitu, ‘*alon-alon waton kelakon*’. Nah, bedanya cara kerja ini sering bikin hambatan, loh. Karyawan kita lebih suka nyantai dalam ngerjain tugas, jadinya kadang-

kadang prosesnya lama banget.”

Perbedaan ini mencerminkan adanya kesenjangan budaya dalam hal kecepatan kerja dan pengambilan keputusan. Budaya Indonesia yang lebih santai sering kali memperlambat proses penyelesaian tugas, terutama yang melibatkan regulasi pemerintah dan perbankan, yang dikenal dengan kerumitannya. Pemahaman mendalam tentang sistem makna budaya yang mendasari perilaku kerja dipandang penting untuk menyelaraskan harapan dan proses dalam lingkungan lintas budaya. Ketika karyawan dari dua budaya yang berbeda harus bekerja bersama, sering kali muncul tantangan dalam menyelaraskan prioritas dan cara kerja yang berbeda.

Selain itu, regulasi perbankan di Indonesia yang rumit dan kompleks memperlambat penyelesaian tugas-tugas di lingkungan kerja IBK Indonesia. Karyawan Indonesia, dalam posisi mereka sebagai pelaksana, harus mengikuti prosedur dan regulasi yang ketat, terutama yang berhubungan dengan kementerian terkait. Hal ini seringkali memperpanjang durasi penyelesaian tugas dibandingkan dengan ekspektasi pimpinan Korea yang terbiasa dengan gaya kerja yang lebih cepat dan efisien. Salah satu informan menjelaskan:

“Ada dua alasan sih: yang pertama, karena kita lebih nyantai, dan yang kedua, karena kerjaan kita banyak yang harus ikutin aturan pemerintah yang ribet, terutama yang berhubungan sama regulasi perbankan dan peraturan-peraturan internal perusahaan.”

Meskipun terdapat perbedaan budaya kerja yang signifikan, penelitian ini juga menunjukkan bahwa seiring waktu, karyawan Korea mulai menyesuaikan diri dengan budaya kerja Indonesia yang lebih santai. Karyawan Korea yang baru pertama kali datang ke Indonesia awalnya mungkin merasa kesulitan untuk menyesuaikan diri dengan regulasi yang ketat dan proses yang lambat. Namun, dengan berjalannya waktu, mereka mulai memahami bahwa pekerjaan di Indonesia sering kali memerlukan waktu lebih lama karena alasan-alasan struktural yang berbeda dengan Korea. Seperti yang dijelaskan oleh seorang informan:

“Regulasi di Indonesia cenderung lebih kompleks dan memerlukan waktu lebih lama dibandingkan dengan negara-negara lain yang lebih sistematis. Meskipun begitu, karyawan Korea yang baru tiba di Indonesia akan mengikuti regulasi tersebut, dan seiring berjalannya waktu, mereka akan mulai beradaptasi dan terbiasa dengan budaya kerja di Indonesia.”

Ini menggambarkan proses enkulturasi, di mana individu secara bertahap mengintegrasikan pola budaya baru ke dalam sistem mereka melalui pengalaman sehari-hari. Proses ini memungkinkan pimpinan Korea di IBK Indonesia untuk mulai menyesuaikan ekspektasi mereka dan belajar beradaptasi dengan ritme kerja yang lebih lambat dan prosedural, sambil tetap mempertahankan prinsip kecepatan dan keakuratan dalam pekerjaan mereka.

Kepemimpinan dalam Adaptasi Budaya Kerja

Kepemimpinan dalam lingkungan kerja multikultural seperti di IBK Indonesia memainkan peran penting dalam membentuk dinamika tim dan interaksi antarbudaya. Di perusahaan ini, mayoritas pimpinan berasal dari Korea, sementara sebagian besar karyawan adalah warga negara Indonesia. Kedua budaya ini memiliki perbedaan signifikan dalam hal nilai-nilai kepemimpinan, hierarki, dan gaya interaksi. Seiring waktu, proses adaptasi antara pimpinan Korea dan karyawan Indonesia menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Penelitian ini menemukan bahwa semakin lama karyawan Korea tinggal di Indonesia, semakin baik mereka memahami budaya lokal dan mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka untuk lebih sesuai dengan ekspektasi karyawan Indonesia. Seorang informan menyebutkan bahwa karyawan Korea yang tinggal lebih lama menunjukkan peningkatan pemahaman tidak hanya terhadap perbedaan budaya, tetapi juga dalam cara mereka menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktik kepemimpinan sehari-hari:

“Makin lama mereka di Indonesia, makin ngeh juga mereka tentang budaya lokal dan gimana cara kerja di sini. Jadi, bukan cuma soal ngertiin perbedaan budaya aja, tapi juga soal gimana mereka bener-bener nerapin pengalaman itu dalam cara mereka pimpin kami.”

Proses adaptasi ini juga sejalan dengan konsep enkulturasi (Barnlund et al., 1994) di mana individu secara bertahap menginternalisasi norma-norma dan nilai-nilai budaya melalui interaksi sosial sehari-hari. Dalam konteks ini, pimpinan Korea tidak hanya memahami perbedaan budaya kerja, tetapi juga mulai mengadaptasi gaya kepemimpinan mereka agar lebih sesuai dengan dinamika lokal. Enkulturasi ini memungkinkan mereka untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana mengelola tim Indonesia dengan cara yang lebih efektif.

Namun, adaptasi ini tidak hanya terjadi di pihak pimpinan Korea. Karyawan Indonesia juga terlibat dalam proses adaptasi, di mana mereka berusaha untuk memenuhi harapan dari pimpinan mereka yang sebagian besar berasal dari Korea. Meskipun ada upaya dari karyawan Indonesia untuk menyesuaikan diri, mereka juga berusaha mempertahankan identitas budaya dan nilai-nilai mereka sendiri. Salah satu informan menyatakan:

“Kami sebenarnya sebisa mungkin berusaha untuk memenuhi ekspektasi pimpinan, ya. Meskipun agak challenging karena sebagian besar pimpinan kami dari Korea. Tapi, gimana pun juga, kami sebisa mungkin nggak lupa sama identitas dan nilai-nilai budaya di Indonesia.”

Pernyataan ini mencerminkan dinamika adaptasi budaya dua arah, di mana tidak hanya pimpinan yang harus menyesuaikan gaya kepemimpinan, tetapi juga karyawan yang harus belajar menavigasi harapan baru tanpa kehilangan identitas budaya mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya tidak hanya melibatkan pemahaman tentang bahasa dan praktik, tetapi juga mencakup kemampuan untuk mempertahankan keseimbangan antara identitas pribadi dan harapan dari budaya lain. Di IBK Indonesia, karyawan Indonesia berusaha menavigasi ekspektasi pimpinan Korea sambil tetap mempertahankan nilai-nilai budaya mereka sendiri. Seorang informan menambahkan:

“Kadang kita memang harus lebih fleksibel untuk bisa bekerja sama dengan pimpinan Korea. Mereka punya standar yang tinggi, terutama soal disiplin waktu dan cara kerja yang lebih cepat. Tapi di sisi lain, kita juga harus tetap pegang budaya kita, seperti kebersamaan dalam tim. Jadi intinya, kita belajar saling memahami, tapi tetap nggak kehilangan jati diri sebagai orang Indonesia.”

Perbedaan budaya kepemimpinan juga terlihat dalam cara masalah diatasi di lingkungan kerja. Beberapa pimpinan Korea cenderung mengambil pendekatan yang lebih kolektif dengan mengadakan rapat bersama seluruh staf untuk membahas masalah dan mencari solusi bersama. Di sisi lain, beberapa pimpinan lain lebih memilih untuk berdiskusi dengan atasan terlebih dahulu sebelum memberikan solusi kepada staf mereka. Salah satu informan menjelaskan:

“Jadi, ada pimpinan yang suka rapat sama semua staf buat bahas masalah dan cari solusi bareng-bareng. Tapi, ada juga yang lebih milih ngobrol dulu sama atasan sebelum kasih solusi ke kita-kita. Di sini kelihatan bedanya cara komunikasi dan hierarki di budaya Korea.”

Perbedaan ini mencerminkan tingkat hierarki dan pola komunikasi yang berbeda dalam budaya Korea, yang lebih berstruktur dan cenderung hierarkis. Pemahaman terhadap struktur hierarki dan cara berkomunikasi dalam budaya lain terlihat penting untuk memastikan keberhasilan interaksi lintas budaya. Dalam hal ini, karyawan Indonesia harus belajar menavigasi hierarki yang lebih ketat dibandingkan dengan yang biasa mereka hadapi, terutama dalam situasi formal di mana keputusan harus melalui proses yang lebih struktural.

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi oleh karyawan Indonesia adalah menyesuaikan diri dengan nilai-nilai Korea yang sangat menghargai tata krama, senioritas, dan hierarki dalam interaksi sehari-hari. Ketika berinteraksi dengan pimpinan Korea, karyawan sering kali merasa cemas atau khawatir tentang bagaimana pesan mereka diterima, baik secara verbal maupun non-verbal. Seorang informan menggambarkan hal ini sebagai berikut:

“Kami awalnya sering grogi dan bingung, gitu, soal ngertiin dan nerima pesan yang disampaikan, entah lewat omongan atau gerakan tubuh. Budaya Korea yang kuat banget hierarkinya bikin ngobrol jadi lebih challenging. Misalnya, kalo kita duduk atau berdiri tegak, bisa aja dianggap kurang sopan, tapi kalo kita nundukin kepala, malah dihargai sebagai tanda penghormatan.”

Informan lain menambahkan:

“Awalnya kita merasa sulit karena gaya komunikasi mereka yang lebih langsung dan sering terasa kaku buat kita. Tapi setelah beberapa waktu, kita mulai paham maksud mereka. Di sisi lain, mereka juga mulai terbuka dan lebih menghargai cara kita ngobrol yang santai dan penuh humor. Jadi, lama-lama kita belajar saling menyesuaikan, gitu, biar kerjasama tetap lancar.”

Pengalaman ini mencerminkan tantangan komunikasi lintas budaya yang lebih mendalam, di mana interpretasi bahasa tubuh dan tata krama menjadi faktor penting dalam keberhasilan interaksi. Budaya Korea yang sangat menghargai hierarki dan tata krama menambah kompleksitas dalam berkomunikasi, terutama ketika karyawan Indonesia harus menyesuaikan perilaku mereka dengan norma-norma baru yang tidak selalu sesuai dengan kebiasaan mereka.

Berdasarkan hasil penelitian ini, kepemimpinan dalam konteks adaptasi budaya kerja di IBK Indonesia menunjukkan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya, baik di pihak

pimpinan maupun karyawan. Manajemen yang efektif dalam konteks global atau multikultural membutuhkan kesadaran akan perbedaan ini dan kemampuan untuk memanfaatkannya sebagai kekuatan bagi kesuksesan perusahaan. Dalam lingkungan kerja yang beragam seperti di IBK Indonesia, proses adaptasi ini tidak hanya memperkuat hubungan antar karyawan, tetapi juga menciptakan sinergi budaya yang memungkinkan kedua budaya bekerja sama secara produktif dan harmonis.

DISKUSI

Penelitian ini memiliki beberapa temuan penting terkait kompetensi komunikasi antarbudaya dan strategi adaptasi budaya pada karyawan perusahaan asing Korea Selatan di Indonesia, khususnya di IBK Indonesia. Kompetensi komunikasi antarbudaya, gaya kerja, dan kepemimpinan lintas budaya menjadi elemen kunci dalam memahami dinamika adaptasi antar budaya. Kompetensi komunikasi antarbudaya menjadi pondasi adaptasi karyawan lokal dalam lingkungan kerja multinasional. Bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai sarana untuk memahami norma, nilai, dan harapan budaya kerja yang berbeda. Penelitian ini menunjukkan bahwa bahasa Inggris berperan sebagai *lingua franca* atau bahasa perantara di IBK Indonesia, namun tantangan tetap muncul, terutama dalam hal intonasi dan gaya berbicara penutur asli Korea.

Karyawan lokal yang memiliki kemampuan bahasa Korea menyampaikan adanya kecemasan dalam situasi formal, mengindikasikan bahwa kemampuan bahasa perlu dilengkapi dengan sensitivitas budaya. Sebagaimana dijelaskan oleh Gumperz dan Cook-Gumperz (1982), pemahaman makna verbal dan nonverbal menjadi penting untuk menghindari kesalahpahaman. Oleh karena itu, pelatihan lintas budaya yang tidak hanya berfokus pada bahasa, tetapi juga pada tata krama dan konteks budaya, sangat diperlukan. Menurut model Chen dan Starosta (2000), kompetensi komunikasi antarbudaya mencakup tiga aspek utama: kognitif, afektif, dan perilaku. Dalam konteks ini, aspek kognitif terlihat dari pemahaman karyawan lokal terhadap struktur bahasa Inggris dan Korea. Aspek afektif tercermin dalam sensitivitas mereka terhadap perbedaan budaya, seperti kecemasan saat berbicara dengan penutur asli Korea. Aspek perilaku melibatkan kemampuan untuk menyesuaikan gaya komunikasi mereka agar sesuai dengan norma budaya pimpinan asing. Oleh karena itu, pelatihan lintas budaya yang tidak hanya berfokus pada bahasa tetapi juga pada tata krama

dan konteks budaya menjadi sangat penting untuk mengembangkan kompetensi ini.

Berdasarkan gaya kerja, perbedaan mendasar antara budaya kerja Korea yang cepat (*palli-palli*) dan budaya kerja Indonesia yang lebih santai (*alon-alon waton kelakon*) menciptakan tantangan sekaligus peluang. Gaya kerja Korea yang menekankan efisiensi sering kali bertentangan dengan pendekatan santai karyawan lokal. Namun, perbedaan ini juga membuka ruang untuk eksplorasi strategi kerja yang lebih fleksibel dan inovatif. Penelitian ini menemukan bahwa karyawan lokal beradaptasi dengan ekspektasi kerja yang cepat, sementara pimpinan Korea mulai memahami regulasi dan ritme kerja lokal. Proses enkulturasi ini, seperti yang diungkapkan oleh Kim (2001), menunjukkan bagaimana interaksi lintas budaya dapat menghasilkan sinergi yang memperkaya dinamika kerja. Pendekatan kerja yang saling melengkapi ini membantu mengurangi ketegangan dan meningkatkan produktivitas tim. Proses ini juga sesuai dengan teori Chen dan Starosta (2000), menunjukkan bagaimana ketiga aspek kompetensi komunikasi lintas budaya dapat mendukung adaptasi ini. Karyawan menunjukkan fleksibilitas perilaku dengan mengadopsi ritme kerja yang lebih cepat, sementara pimpinan asing mengembangkan kesadaran kognitif dan afektif terhadap kebutuhan karyawan lokal.

Kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam membentuk dinamika kerja lintas budaya. Budaya Korea yang cenderung hierarkis sering kali menimbulkan tantangan bagi karyawan lokal, terutama dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Namun, penelitian ini mencatat bahwa semakin lama pimpinan Korea tinggal di Indonesia, semakin inklusif gaya kepemimpinan mereka. Hal ini mendukung temuan Kim (2001) bahwa pemimpin yang mampu menginternalisasi nilai-nilai budaya lokal dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini juga mendukung temuan Chen dan Starosta (2000), bahwa kepemimpinan yang efektif dalam konteks lintas budaya memerlukan pengembangan sensitivitas antarbudaya (aspek afektif) dan keterampilan komunikasi adaptif (aspek perilaku). Sebaliknya, karyawan lokal juga berusaha menavigasi ekspektasi pimpinan asing tanpa kehilangan identitas budaya mereka. Proses adaptasi dua arah ini menunjukkan pentingnya keterbukaan dan saling menghormati dalam menciptakan harmoni kerja. Ketiga aspek kompetensi komunikasi lintas budaya menjadi kerangka kerja penting dalam menjelaskan keberhasilan adaptasi ini.

SIMPULAN

Penelitian ini menyoroti bahwa kompetensi komunikasi antarbudaya memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung adaptasi karyawan lokal di perusahaan multinasional seperti IBK Indonesia. Keterampilan komunikasi yang mencakup pemahaman budaya, penggunaan bahasa yang fleksibel, dan penyesuaian gaya komunikasi membantu menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Kendati tantangan dalam perbedaan budaya kerja—antara pendekatan cepat (*palli-palli*) dan santai (*alon-alon waton kelakon*)—ditemukan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya dapat dicapai melalui usaha kolaboratif antara karyawan lokal dan pimpinan asing.

Dengan demikian, adaptasi lintas budaya tidak hanya menuntut pemahaman terhadap nilai dan norma budaya, tetapi juga kemampuan untuk menavigasi perbedaan dengan sikap yang inklusif. Hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya kebijakan organisasi yang mendukung keberagaman budaya serta pelatihan lintas budaya yang terarah untuk meningkatkan interaksi kerja di lingkungan multinasional. Meski penelitian ini terbatas pada cakupan lokasi dan partisipan tertentu, temuan ini memberikan landasan untuk pengembangan strategi yang lebih baik dalam mengelola dinamika kerja lintas budaya di perusahaan serupa.

REFERENSI

- Barnlund, D. C., Samovar, L. A., & Porter, R. E. (1994). *Communication in a global world*. LA Samovar & RE Porter.
- Chen, G.-M., & Starosta, W. J. (2000). The Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale. *Human Communication*, 3, 1–15.
- Dance, F., & Larson, C. (1976). *The function of human communication: A theoretical approach*. Holt, Rinehart & Winston.
- Friedman, V. J., & Antal, A. B. (2005). Negotiating Reality. *Management Learning*, 36(1), 69–86. <https://doi.org/10.1177/1350507605049904>
- Gumperz, J. J., & Cook-Gumperz, J. (1982). Introduction: Language and the communication of social identity. *Language and Social Identity*, 1, 21.
- Jhaiyanuntana, A., & Nomnian, S. (2020). Intercultural Communication Challenges and Strategies for the Thai Undergraduate Hotel Interns. *Journal of Language Teaching and Learning in Thailand*, 59, 204–235.
- Kedutaan Besar Republik Indonesia di Seoul. (2024, August 27). *Profil Negara dan Hubungan Bilateral*. https://Kemlu.Go.Id/Seoul/Id/Pages/Hubungan_bilateral/558/Etc-Menu.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and crosscultural adaptation*. Sage Publications.
- Luthfia, A. (2014). Pentingnya Kesadaran Antarbudaya dan Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dalam Dunia Kerja Global. *Humaniora*, 5(1), 9. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2976>
- Milhauser, K. L., & Rahschulte, T. (2010). Meeting the Needs of Global Companies Through Improved International Business Curriculum. *Journal of Teaching in International Business*, 21(2), 78–100. <https://doi.org/10.1080/08975930.2010.483912>
- Moleong, L. J. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Sage publications.
- Reynolds, D., Rahman, I., & Bradetich, S. (2014). Hotel managers' perceptions of the value of diversity training: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(3), 426–446. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2013-0079>
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2013). *Communication Between Cultures, Eighth Edition* (Eighth Edition). Wadsworth.
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41(7), 4291–4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Sucher, W., & Cheung, C. (2015). The relationship between hotel employees' cross-cultural competency and team performance in multi-national hotel companies. *International Journal of Hospitality Management*, 49, 93–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.05.007>
- Wang, C.-Y., Miao, L., & Mattila, A. S. (2015). Customer responses to intercultural communication accommodation strategies in hospitality service encounters. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.001>
- Yang, H., Cheung, C., & Li, W. (2022). Intercultural Communication Competency Practices in the Hotel Industry. *Journal of China Tourism Research*, 18(1), 162–184. <https://doi.org/10.1080/19388160.2020.1807432>