

Lost in Translation: An Analysis of Polyglots Multicultural Communication Strategic Role in Multinational Corporations

Lost in Translation: Analisis Peran Strategis Poliglot dalam Komunikasi Multikultural di Perusahaan Multinasional

Irsanti Widuri Asih*, Ayu Nurul Rahma Sari
Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia
e-mail: irsanti@ecampus.ut.ac.id

Article Info

Article history:

Submitted

May 17, 2026

Revised

June 30, 2026

Accepted

June 30, 2026

Abstract

In a global context, multinational companies operate in an increasingly complex communication ecosystem, involving employees from diverse cultural backgrounds. This diversity gives rise to the phenomenon of lost in translation, a condition in which messages fail to be fully conveyed not only because of language differences but also because of misalignments in cultural contexts, communication norms, and shared meaning systems. This communication gap impacts organizational effectiveness. This ineffectiveness can be minimized by the presence of polyglot employees (those who speak more than one language) who can bridge the gap. This study used a descriptive qualitative approach with in-depth interviews. Data were collected from six informants working in three multinational companies in Indonesia and Japan, and analyzed using thematic analysis. The results show that lost in translation occurs in everyday communication practices and the communication of technical documents in multinational workplaces. Misalignments in communication styles and cultural contexts have been shown to hinder information flow and weaken inter-unit coordination. Polyglot employees perform strategic communication roles that go beyond translation, serving as cultural mediators, facilitators of cross-team dialogue, and bridges of meaning in organizational interactions through the process of sensemaking, which involves interpreting ambiguous cues and acting on them with corrective actions. However, the contributions of polyglot employees are not formally recognized, leaving them vulnerable to work overload and demotivation. This study concludes that the effectiveness of multicultural communication is determined by the ability to read cultural contexts, sensitivity to differences in communication styles, and structural organizational support, not language proficiency alone. Multinational companies need to integrate cross-cultural communication competencies into their human resource development strategies through dedicated career paths, formal recognition systems, and structured multicultural communication training programs.

Keywords: Cultural Mediator, Lost in Translation, Multicultural Communication, Multinational Companies, Polyglots

Abstrak

Pada konteks global, perusahaan multinasional beroperasi dalam ekosistem komunikasi yang semakin kompleks, melibatkan karyawan dari beragam latar budaya. Keragaman ini memunculkan fenomena lost in translation, kondisi di mana pesan gagal tersampaikan secara utuh bukan semata karena perbedaan bahasa, melainkan karena ketidakselarasan konteks budaya, norma komunikasi, dan sistem makna yang dianut. Kesenjangan komunikasi ini berdampak pada efektivitas organisasi. Ketidakefektifan tersebut dapat diminimalisasi

dengan keberadaan karyawan poliglot (menguasai lebih dari satu bahasa) yang bisa menjembatani masalah yang timbul. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam. Data dikumpulkan dari enam informan yang bekerja di tiga perusahaan multinasional di Indonesia dan Jepang, dan dianalisis menggunakan analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fenomena *lost in translation* terjadi dalam praktik komunikasi sehari-hari dan komunikasi dokumen teknis di lingkungan kerja multinasional. Ketidakselarasan gaya komunikasi dan konteks budaya terbukti menghambat aliran informasi dan melemahkan koordinasi antarunit. Karyawan poliglot menjalankan peran komunikasi strategis yang melampaui fungsi penerjemahan, yakni sebagai mediator budaya, fasilitator dialog lintas tim, dan penjembaran makna dalam interaksi organisasional melalui proses *sensemaking*, yaitu memaknai sinyal (*cues*) yang ambigu dan menindaklanjutinya dengan tindakan korektif. Namun, kontribusi karyawan poliglot belum diakui secara formal sehingga mereka rentan mengalami beban kerja berlebih dan demotivasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa efektivitas komunikasi multikultural ditentukan oleh kemampuan membaca konteks budaya, sensitivitas terhadap perbedaan gaya komunikasi, dan dukungan struktural organisasi, bukan penguasaan bahasa semata. Perusahaan multinasional perlu mengintegrasikan kompetensi komunikasi lintas kultural ke dalam strategi pengembangan sumber daya manusia melalui jalur karier khusus, sistem pengakuan formal, dan program pelatihan komunikasi multikultural terstruktur.

Kata Kunci: Komunikasi Multikultural, *Lost in Translation*, Mediator Budaya, Perusahaan Multinasional, Poliglot

PENDAHULUAN

Globalisasi tidak hanya mendorong integrasi antarnegara, tetapi juga mengakselerasi intensitas pertukaran dan komunikasi lintas budaya secara masif. Pada konteks perusahaan multinasional, globalisasi berperan besar dalam mengubah individu menjadi warga global yang terpapar beragam aspek lintas budaya (Asih et al., 2024). Perluasan operasional perusahaan ke berbagai negara merupakan salah satu wujud nyata dari proses tersebut, yang pada gilirannya menciptakan ruang komunikasi baru yang lebih kompleks dan beragam.

Ketika perusahaan beroperasi lintas negara, keberagaman budaya, bahasa, dan latar belakang sosial karyawan tidak lagi menjadi sekadar fakta demografis, melainkan menjadi variabel utama yang menentukan kualitas komunikasi organisasi. Kridalaksana (2008) menerangkan bahwa bahasa adalah sistem lambang bunyi yang arbitrer, digunakan oleh anggota masyarakat sebagai alat untuk bekerja sama, berinteraksi, dan mengidentifikasikan diri. Dalam konteks multikultural, fungsi bahasa menjadi semakin kritis karena setiap individu membawa kerangka budayanya masing-masing dalam memaknai pesan. Stereotip budaya sering kali mempengaruhi cara individu merespons komunikasi dari lawan bicara yang berlatar belakang berbeda, sehingga berpotensi menciptakan kesenjangan makna meskipun bahasa yang digunakan secara formal adalah sama.

Ramdani (2024) menganalisis stereotip budaya tidak hanya menciptakan generalisasi yang salah dan hilangnya makna pesan, namun juga berpotensi menimbulkan kesenjangan komunikasi dan kesalahpahaman dalam interaksi lintas budaya. Fenomena ini dikenal dengan *lost in translation*, yaitu kondisi di mana pesan

yang disampaikan tidak sepenuhnya dipahami sebagaimana dimaksud karena adanya perbedaan budaya dalam memahami makna sebuah pesan. Kesalahpahaman ini pada konteks komunikasi organisasi, dapat berujung pada makna pesan yang berubah, terganggunya kerja sama tim, menurunnya produktivitas perusahaan, bahkan yang paling fatal adalah salahnya pengambilan keputusan penting.

Mengingat komunikasi berdasar dari bahasa, seorang poliglot memiliki peran yang sangat strategis untuk mengatasi fenomena tersebut. Peran poliglot bukan hanya sekadar penerjemah bahasa, poliglot merupakan seorang mediator budaya. Kemampuannya untuk memahami konteks, nilai, dan simbol yang terkandung dalam setiap bahasa menjadikannya mampu mengurangi kesalahpahaman, memperkuat kolaborasi, dan kerja sama antar tim lintas negara.

Artikel ini mengelaborasi tantangan komunikasi lintas budaya yang dihadapi perusahaan multinasional di era globalisasi, serta mengkaji hambatan komunikasi yang kompleks akibat keberagaman latar belakang budaya karyawan. Tujuan artikel ini adalah untuk (1) mengetahui kompleksitas komunikasi lintas budaya dalam perusahaan multinasional dan dampaknya terhadap kinerja organisasi; (2) menganalisis bagaimana fenomena *lost in translation* terjadi dalam praktik komunikasi sehari-hari di lingkungan kerja multinasional; dan (3) mengangkat peran penting seorang poliglot di perusahaan multinasional.

Zheng & Jiang (dalam Aquarini 2025) berpendapat perusahaan multinasional (*multinational corporations/MNCs*) adalah perusahaan yang beroperasi dan menjalankan aktivitasnya berdasarkan hukum serta kebiasaan negara-negara tempat perusahaan tersebut didirikan dan beroperasi. Meningkatnya ekspansi ekonomi global menyebabkan pertumbuhan pesat perusahaan multinasional.

Komunikasi lintas budaya mengacu pada proses pertukaran pesan antara individu dari latar belakang budaya yang berbeda (Gudykunst & Kim, 2003). Perbedaan budaya ini mencakup perbedaan nilai, norma, dan cara pandang. Di lingkungan perusahaan multinasional, komunikasi lintas budaya terjadi di semua lini divisi dan proses, misalnya interaksi antara manajer dan staf yang berbeda kewarganegaraan, kerja sama tim proyek dari berbagai negara, atau komunikasi dengan pelanggan dan pemasok dari luar negeri. Hal tersebut menjadi salah satu penyebab tingginya risiko miskomunikasi dan *lost in translation* di perusahaan multinasional (Pratiwi & Pratama, 2023; Aquarini, 2025).

Di tengah keberagaman budaya dan bahasa di lingkungan perusahaan multinasional yang multikultural, tantangan komunikasi menjadi isu yang paling sering terjadi. Perbedaan bahasa, budaya, latar belakang sosial, bahkan gerak tubuh (*gesture*) dapat menghasilkan perbedaan kode-kode komunikasi yang kompleks. Perbedaan kode komunikasi tersebut dapat menjadi hambatan serius dalam proses penerjemahan dan penyampaian pesan secara efektif (Aquarini, 2025; Augustin, Pudelko, & Kirkman, 2025)

Fenomena *lost in translation* terjadi ketika pesan asli tidak dapat diterjemahkan atau disampaikan secara utuh dan tepat. Newmark (1988) menjelaskan bahwa *lost in translation* terjadi ketika pesan mengalami distorsi, baik dari segi linguistik maupun budaya, yang pada akhirnya menyebabkan makna pesan menjadi kabur, berubah, atau bahkan tidak dimengerti oleh penerima pesan.

Konsep budaya konteks tinggi (*high-context culture*) dan konteks rendah (*low-context culture*) yang diperkenalkan Hall (1976) dalam *Beyond Culture* tetap menjadi kerangka teoretis yang paling berpengaruh dalam studi komunikasi lintas budaya hingga saat ini. Hall mempertegas bahwa makna dalam komunikasi tidak semata-mata terletak pada pesan verbal yang diucapkan, melainkan sangat

ditentukan oleh konteks interaksi, termasuk hubungan antarpribadi, situasi, dan isyarat nonverbal, di mana budaya konteks tinggi menempatkan sebagian besar makna di luar kode verbal eksplisit, sementara budaya konteks rendah mengemas hampir seluruh makna dalam pernyataan verbal yang lugas. McKay-Semmler (2017) mengonfirmasi bahwa konsep *high/low-context* Hall masih relevan sebagai alat analisis, sekaligus mencatat perlunya pengembangan validasi empiris yang lebih kuat. Kritik terhadap model ini diajukan oleh Cardon (2008) melalui meta-analisis yang menemukan bahwa penerapan model Hall dalam konteks komunikasi bisnis internasional tidak selalu konsisten secara empiris, dan oleh Kittler, Rygl, & Mackinnon (2011) yang menegaskan bahwa konsep *high/low-context* perlu digunakan secara lebih hati-hati agar tidak mereduksi kompleksitas budaya menjadi kategori yang terlalu dikotomis.

Dengan demikian, kajian mutakhir menunjukkan bahwa meskipun kerangka Hall (1976) tetap relevan sebagai titik tolak analisis komunikasi lintas budaya, pemahaman yang lebih komprehensif tentang fenomena *lost in translation* mensyaratkan integrasi dengan teori-teori kontemporer yang mempertimbangkan kompleksitas identitas budaya, konteks situasional, dan dinamika interaksi lintas budaya secara lebih kritis. Misalnya, dalam budaya Jepang yang berkomunikasi dengan cara tidak langsung dan simbolik, sebuah kalimat pendek dan *gesture* bisa mempunyai makna tersirat. Namun ketika diterjemahkan ke dalam bahasa Inggris, nuansa emosional atau sopan santun yang kompleks itu bisa hilang karena tidak tersampaikan dengan baik. Fiset et al. (2024) menegaskan bahwa miskomunikasi berbasis bahasa di tempat kerja berdampak pada hubungan antarkaryawan dan performa tim secara keseluruhan.

Di perusahaan multinasional yang beroperasi dalam lingkungan multikultural, bahasa tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi. Menurut Marschan-Piekkari, Welch & Welch (1999), dalam organisasi global, fungsi bahasa bukan sebagai alat komunikasi semata; bahasa juga merupakan alat kekuasaan, kontrol, dan keterikatan budaya. Kemampuan penguasaan bahasa asing yang dimiliki seseorang sangat diperlukan untuk menjembatani dan mengurangi kesenjangan komunikasi.

Dalam konteks ini, keberadaan karyawan yang menguasai bahasa asing menjadi faktor krusial untuk mengurangi kesalahpahaman dan memperlancar proses komunikasi lintas budaya. Kompetensi bahasa tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi, tetapi juga memperkuat kerja sama tim dari latar belakang budaya yang beragam. Hal ini sejalan dengan konsep *intercultural communication competence*, yaitu kemampuan individu untuk secara efektif dan tepat berkomunikasi dalam situasi antarbudaya (Chen & Starosta, 1996; Sarwari et al., 2024).

Erard (2012) mendefinisikan poliglot sebagai seseorang yang mampu berbicara, memahami, dan menggunakan lebih dari dua bahasa dengan tingkat kemahiran yang berbeda. Ia juga menegaskan bahwa menjadi poliglot tidak hanya soal banyaknya jumlah bahasa yang dikuasai, tetapi juga pemahaman budaya dan peran sosial bahasa tersebut. Augustin, Pudelko, & Kirkman (2025) dalam penelitiannya tentang perilaku menjembatani (*bridging behavior*) menemukan bahwa karyawan multikultural dan multibahasa secara unik mampu mengatasi hambatan budaya dan bahasa sekaligus di lingkungan kerja internasional.

Konsep *translingual practice* dari Canagarajah (2013) menjelaskan bagaimana poliglot dapat menggunakan kemampuannya menafsirkan makna pesan secara fleksibel. Dalam praktiknya, untuk membangun komunikasi yang efektif, poliglot tidak hanya berinteraksi dengan bahasa formal, melainkan menggabungkan elemen-elemen bahasa yang berbeda sehingga pertukaran ide menjadi lebih inklusif

dan adaptif di tim global.

Menurut perspektif manajemen SDM internasional, keberadaan karyawan dengan kemampuan linguistik tinggi dapat memberikan dampak besar terhadap efektivitas komunikasi di organisasi. Tarique dan Schuler (2010) dalam konsep *Global Talent Management* (GTM) mengatakan bahwa pengenalan, pengembangan, dan penempatan individu yang memiliki kemampuan adaptasi budaya dan kecakapan berbahasa pada peran yang sesuai merupakan inti dari keberhasilan karyawan global. Xie, Tu, & Huang (2024) menambahkan bahwa karyawan dengan kompetensi komunikasi antarbudaya yang tinggi juga menghadapi risiko stres kerja yang lebih besar, terutama ketika peran mereka tidak didukung oleh sistem organisasi yang memadai. Sementara itu, Moyinoluwa (2024) menegaskan bahwa kompetensi multikultural menjadi kompetensi pengembangan SDM yang berperan strategis dalam menavigasi perbedaan budaya pada organisasi lintas budaya.

Meskipun kajian mengenai poliglot dan perannya dalam organisasi multikultural telah berkembang cukup kaya—mulai dari definisi poliglot sebagai penutur multibahasa yang juga memahami peran sosial bahasa (Erard, 2012), *bridging behavior* pada karyawan multikultural (Augustin, Pudelko, & Kirkman, 2025), *translingual practice* yang menekankan fleksibilitas penafsiran makna (Canagarajah, 2013), hingga penempatan kompetensi bahasa dalam kerangka *Global Talent Management* (Tarique & Schuler, 2010) dan pengembangan SDM lintas budaya (Moyinoluwa, 2024)—seluruh kerangka tersebut secara konsisten memposisikan poliglot sebagai *pemilik* kompetensi atau perilaku tertentu (bahasa, adaptasi budaya, kemampuan menjembatani), sejalan dengan pandangan bahasa sebagai alat kekuasaan dan kontrol dalam organisasi global (Marschan-Piekkari, Welch, & Welch, 1999) serta kompetensi komunikasi antarbudaya sebagai kapasitas individu (Chen & Starosta, 1996).

Namun, belum ada dari kajian-kajian tersebut yang menjelaskan secara memadai *bagaimana* proses pemaknaan itu sesungguhnya berlangsung pada saat sinyal komunikasi yang ambigu (*equivocal cues*) muncul di titik kritis interaksi—terutama dalam komunikasi teknis dan dokumen kerja yang berisiko tinggi secara operasional, bukan sekadar percakapan sosial sehari-hari. Kekosongan inilah yang diisi oleh artikel ini: alih-alih bertanya siapa yang menjembatani kesenjangan bahasa dan budaya, artikel ini mengonseptualisasikan poliglot sebagai *sensemaking broker* (Weick, 1995)—pelaku aktif yang memaknai sinyal ambigu dan menindaklanjutinya dengan tindakan korektif dalam momen komunikasi organisasi berlangsung—sekaligus menjawab seruan Whittle, Vaara, dan Maitlis (2023) akan perlunya penelitian lebih lanjut mengenai peran bahasa dalam proses *sensemaking* organisasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*) guna memahami peran strategis individu poliglot dalam mendukung efektivitas komunikasi multikultural pada perusahaan multinasional. Denzin dan Lincoln (2018) menegaskan bahwa pendekatan kualitatif secara khusus sesuai untuk mengkaji bagaimana individu memaknai (*construct meaning*) pengalamannya dalam konteks sosial dan budaya tertentu, sebuah premis yang menjadi landasan analitis penelitian ini, mengingat proses *sensemaking* yang dijalankan poliglot pada dasarnya adalah proses konstruksi makna yang bersifat kontekstual dan subjektif. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi nuansa pengalaman komunikasi lintas budaya, khususnya ketika fenomena yang diteliti melekat pada interpretasi subjektif dan

pengalaman langsung (*lived experience*) informan (Creswell & Poth, 2018; Merriam & Tisdell, 2016).

Wawancara dilakukan pada bulan Mei 2025 di Jakarta, Indonesia dan Osaka, Jepang. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis tematik untuk mengidentifikasi pola-pola peran, hambatan, dan tantangan yang dialami karyawan poliglot. Narasumber penelitian ini adalah 6 orang karyawan dari 3 perusahaan multinasional yang berbeda:

Tabel 1. Data Informan

No.	Informan	Perusahaan	Posisi di Perusahaan	Bahasa yang dikuasai
1	K	P	Asisten Manajer	Inggris, Jepang, dan Indonesia
2	T	U	Staf	Korea, Inggris, Indonesia, dan Jawa
3	S	K	Supervisor	Inggris, Jepang, Indonesia, Sunda, dan Jawa
4	A	P	Staf Keuangan	Indonesia, Inggris
5	S	P	Staf Pengadaan	Indonesia
6	R	K	Staf Kepegawaian	Indonesia

Sumber: Olah Data Peneliti, 2026.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Terjadinya *Lost in Translation* dalam Komunikasi Multikultural di Perusahaan Multinasional

Data yang diperoleh dari hasil wawancara menunjukkan bahwa *lost in translation* merupakan salah satu kendala utama dalam komunikasi lintas budaya di perusahaan multinasional. Hal ini sering terlihat dalam proses penerjemahan dokumen resmi, pertemuan lintas negara, atau komunikasi internal, di mana pesan yang disampaikan tidak sepenuhnya ditangkap dengan makna yang sama oleh lawan bicara. Akibatnya, terjadi kesalahpahaman yang dapat menimbulkan konflik, kesalahan pengambilan keputusan, bahkan gagalnya kerja sama tim yang berpengaruh pada keberlangsungan operasional perusahaan.

Salah satu contoh nyata dari fenomena *lost in translation* yang berdampak langsung pada operasional perusahaan terjadi di bagian pengadaan (*procurement*), di mana kesalahan interpretasi atas spesifikasi teknis dari vendor asing dapat mengakibatkan barang yang dibeli tidak sesuai dengan kebutuhan produksi. Insiden semacam ini bukan sekadar masalah linguistik, melainkan mencerminkan persoalan yang jauh lebih dalam, yakni ketidakselarasan antara sistem makna yang berbeda antara budaya asal vendor dan budaya penerima di tingkat lokal. Hal ini sejalan dengan kajian Worakittikul et al. (2025) yang menemukan bahwa hambatan bahasa dalam konteks perusahaan multinasional (MNC) di Asia secara sistematis menghambat inisiatif inovatif karyawan karena tingginya risiko miskomunikasi yang menyertai setiap pertukaran informasi lintas bahasa. Temuan tersebut mempertegas bahwa hambatan bahasa tidak hanya berdampak pada efisiensi operasional, tetapi juga menekan kapasitas organisasi untuk bertumbuh secara adaptif.

"Kadang perintah dari kantor pusat diterjemahkan dengan bahasa yang

kaku, jadi kita salah paham apa maksud sebenarnya. Spesifikasi dari vendor Jepang maksudnya lain dari yang kami pahami. Untung ada staf yang bisa bahasa Jepang dan bantu jelaskan ulang." (Staf Procurement Department)

Kutipan di atas mengungkap dua masalah yang berlapis: pertama, distorsi makna yang terjadi ketika pesan dari kantor pusat dialihbahasakan secara mekanis tanpa mempertimbangkan konteks organisasional; dan kedua, potensi kerugian material yang nyata akibat salah baca spesifikasi teknis berbahasa Jepang. Dalam kerangka Hall (1976), situasi ini mencerminkan benturan antara budaya konteks tinggi (*high-context culture*) Jepang di mana makna teknis pun kerap disampaikan dalam lapisan implisit yang membutuhkan pemahaman relasional dan kontekstual yang mendalam dengan budaya kerja lokal yang terbiasa membaca pesan secara lebih harfiah dan eksplisit. Komunikasi dalam budaya Jepang dikenal bersifat implisit dan tidak langsung, di mana sebagian besar pesan disampaikan melalui isyarat nonverbal, konteks situasional, dan nuansa halus yang tidak tersurat dalam teks, sehingga terjemahan yang hanya memindahkan kata tanpa memindahkan konteks akan selalu rawan menghasilkan kesalahpahaman.

"Orang Jepang biasanya sangat tidak langsung, dan ketika diterjemahkan ke bahasa Inggris langsung, kesannya bisa jadi dingin atau terkesan tidak sopan. Di sinilah pentingnya memahami konteks." (Karyawan Poliglot)

Pernyataan karyawan poliglot ini mengidentifikasi dengan tepat akar masalah yang sesungguhnya, bahwa terjemahan yang hanya berfokus pada aspek linguistik tidak memadai untuk menjembatani jurang antarbudaya. Isyarat nonverbal, strategi kesantunan, dan gaya komunikasi tidak langsung merupakan elemen yang sangat esensial dalam komunikasi efektif pada konteks budaya Jepang, dan elemen-elemen ini nyaris selalu hilang ketika komunikasi dialihkan melalui terjemahan literal. Weinzierl (2025) memperkuat argumen ini dengan menunjukkan bahwa perbedaan tingkat kemahiran bahasa dalam tim multinasional tidak hanya menghasilkan kegelisahan emosional pada individu, tetapi juga memicu pembentukan kelompok dalam dan luar (*in-group* dan *out-group*) yang pada gilirannya merusak kepercayaan dan berbagi pengetahuan antar-anggota tim. Ini berarti bahwa staf yang tidak menguasai bahasa Jepang tidak hanya kehilangan akses pada informasi teknis, tetapi juga secara tidak sadar termarginalisasi dari jaringan pengetahuan informal yang justru sangat krusial dalam budaya bisnis Jepang.

Poliglot sebagai *Sensemaking Broker*: dari Akses Bahasa ke Reduksi Equivocality

Kehadiran karyawan poliglot yang mampu menjembatani kesenjangan ini, sebagaimana terjadi dalam kasus di bagian pengadaan, merupakan manifestasi dari apa yang disebut sebagai *language broker* atau *language node*. Individu-individu yang berperan sebagai *language broker* ini cenderung menduduki posisi yang sangat berpengaruh dalam aliran komunikasi organisasi, meskipun mereka bukan pengambil keputusan resmi dalam perumusan kebijakan perusahaan. Ketergantungan berlebihan organisasi pada individu-individu ini, tanpa disertai dengan pengakuan formal dan dukungan sistemik, menciptakan potensi risiko, yaitu ketika mereka tidak hadir atau meninggalkan perusahaan, saluran komunikasi lintas budaya yang telah berfungsi dapat runtuh seketika.

Namun, label *language broker* ini belum menjelaskan apa yang sesungguhnya terjadi pada momen kegagalan komunikasi itu sendiri. Kasus di bagian pengadaan memperlihatkan bahwa yang dilakukan poliglot bukan sekadar penerjemahan, melainkan sebuah kerja aktif memaknai sinyal (*cues*) yang ambigu dan menindaklanjutinya dengan tindakan korektif pada titik kegagalan komunikasi—

proses yang dalam artikel ini disebut sebagai *sensemaking*.

"Aksen, struktur kalimat, atau idiom lokal sering bikin bingung. Saya pernah salah mengartikan instruksi atasan Jepang, saat kami berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris, tapi istilah yang beliau gunakan di Jepang ketika di terjemahkan ke bahasa Inggris berbeda, beliau menggunakan istilah yang tidak umum saya dengar." (Staf Keuangan)

Pada komunikasi instruksi seperti yang dipaparkan staf Bagian Keuangan di atas, proses *sensemaking* dilakukan oleh karyawan poliglot dengan memahami konteks budaya Jepang yang dikenal sebagai *high-context*, tidak harfiah, diliputi dengan kesantunan yang tinggi. Gaya komunikasi seperti ini yang kemudian diterjemahkan oleh karyawan poliglot menjadi pesan yang sesungguhnya ingin disampaikan oleh mitra bisnis dari Jepang sesuai konteksnya, sehingga kesan utama yang secara harfiah ditangkap secara salah oleh staf Bagian Keuangan, menjadi tepat ketika telah melewati proses *sensemaking* oleh karyawan poliglot. Konsep ini melengkapi, bukan menggantikan, kerangka *language broker* yang telah mapan dalam literatur: jika *language broker* menjelaskan siapa yang memiliki akses istimewa terhadap bahasa tertentu, *sensemaking* (Weick, 1995) menjelaskan bagaimana akses tersebut benar-benar dipakai untuk memaknai sinyal yang ambigu dan menindaklanjutinya secara aktif pada momen komunikasi berlangsung. Poliglot yang menjalankan proses ini disebut sebagai *sensemaking broker*.

Kompetensi komunikasi lintas budaya (*Intercultural Communicative Competence/ICC*) sejatinya melampaui sekadar kefasihan linguistik, karena juga mencakup kesadaran budaya (*cultural awareness*), empati, dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi perbedaan konteks komunikasi, dan inilah yang membedakan seorang penerjemah biasa dari seorang mediator lintas budaya yang sesungguhnya (Xie, Tu, & Huang, 2024). Mereka juga membuktikan secara empiris bahwa tingkat kompetensi komunikasi lintas budaya yang lebih tinggi pada karyawan MNC berkaitan langsung dengan tingkat *burnout* yang lebih rendah, yang mengindikasikan bahwa kemampuan beradaptasi dalam lingkungan multikultural bukan hanya menguntungkan organisasi secara produktivitas, tetapi juga melindungi kesejahteraan psikologis karyawan. Oleh karena itu, kondisi yang ditemukan di departemen pengadaan ini menegaskan bahwa solusi atas persoalan *lost in translation* tidak cukup berhenti pada penyediaan tenaga penerjemah, melainkan mensyaratkan pembangunan kapasitas ICC secara menyeluruh dan sistemik di seluruh lini organisasi yang bersentuhan dengan mitra asing, terutama dari budaya konteks tinggi seperti Jepang.

Tantangan dalam Penempatan dan Penyelarasan Posisi Poliglot

1. Stereotip Poliglot Hanya sebagai Penerjemah Bahasa

Salah satu masalah struktural mendasar dalam pengelolaan karyawan poliglot di MNC adalah reduksi peran mereka menjadi sekadar penerjemah. Pandangan sempit ini mencerminkan kegagalan organisasi dalam memahami bahwa penguasaan bahasa asing tidak identik dengan kemampuan menerjemahkan teks. Penguasaan bahasa asing karyawan adalah manifestasi dari kecerdasan budaya (*cultural intelligence/CQ*) yang jauh lebih kompleks dan strategis (Semenov & Randrianasolo, 2024). Augustin, Pudenko, & Kirkman (2025) menegaskan bahwa karyawan poliglot berperan melalui *bridging behavior* yang mencakup mediasi budaya, fasilitasi negosiasi, dan penyelarasan pemahaman lintas tim, sebuah fungsi yang jauh melampaui peran seorang juru bahasa konvensional. Karyawan poliglot yang benar-benar efektif bukan hanya mereka yang menguasai kosakata dan tata bahasa, melainkan mereka yang mampu membaca konteks budaya, menegosiasikan

makna, dan menyesuaikan gaya komunikasi secara situasional.

Studi etnografis dalam konteks organisasi internasional menunjukkan bahwa individu yang berperan sebagai *language broker*, yaitu mediator komunikasi lintas bahasa dan budaya membangun kapital simbolik yang unik. Kapital simbolik ini membuat para *language broker* memiliki kekuasaan legitimatif dalam mengambil keputusan terkait aliran informasi di dalam organisasi. Ironisnya, justru karena posisi strategis inilah peran mereka sering disalahpahami oleh manajemen sebagai "hanya" menerjemahkan, padahal dalam praktiknya mereka sedang menjalankan fungsi mediasi budaya yang menentukan semua proses komunikasi pada MNC yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

2. Beban Kerja Tidak Terdistribusi dengan Adil

Karyawan poliglot sering kali menanggung beban kerja tambahan yang tidak tersurat dalam deskripsi jabatan mereka, mulai dari menerjemahkan dokumen, mendampingi rapat, hingga menjelaskan ulang instruksi pimpinan kepada rekan kerja. Tugas-tugas ini berlangsung di luar batas jam kerja reguler dan tidak diimbangi dengan pengakuan formal maupun kompensasi yang setara.

"Saya cukup sering mengalami situasi bekerja di luar tugas utama saya. Rekan-rekan sering meminta bantuan untuk menerjemahkan dokumen, mendampingi dalam meeting, atau menjelaskan kembali instruksi atasan. Tugas ini seringkali tidak termasuk dalam jobdesc resmi, akibatnya saya sering harus mengerjakan tugas utama saya di luar jam kerja. Ini menjadi tekanan tersendiri dan membuat saya merasa mengalami overload." (Karyawan Poliglot).

Pengalaman yang diungkapkan informan ini memiliki konsistensi yang kuat dengan temuan dalam literatur tentang *forced language-switching* dan *invisible labor*. Karyawan poliglot kerap diminta, atau bahkan diwajibkan, untuk beralih bahasa sebagai bagian dari interaksi harian mereka dengan atasan, rekan kerja, atau pemangku kepentingan lainnya. Peralihan bahasa yang dipaksakan oleh fungsi atau kebutuhan organisasional, bukan atas pilihan pribadi, merupakan kerja kognitif tersendiri yang sering kali dianggap sebagai tanggung jawab implisit tambahan yang harus dikelola oleh karyawan, di samping tugas-tugas pokoknya.

3. Berkurangnya Partisipasi Karyawan Lain

Ketergantungan yang terpusat pada satu atau dua karyawan poliglot sebagai satu-satunya jembatan komunikasi lintas budaya menciptakan dinamika organisasional yang tidak sehat dalam jangka panjang. Kondisi ini tidak hanya mematikan inisiatif karyawan lain untuk mengembangkan kompetensi komunikasi lintas budaya mereka sendiri, tetapi juga menciptakan kesenjangan kompetensi (*competence gap*) yang makin lebar di dalam tim. Karyawan poliglot yang terus-menerus diminta berperan sebagai perantara, baik dalam interpretasi, penyesuaian pesan, maupun pembimbingan informal, sesungguhnya sedang menjalankan apa yang oleh para peneliti disebut sebagai "*language work*" yang tidak dibayar, tidak diakui, dan tidak mendapat dukungan, dan kondisi ini berpotensi menimbulkan *burnout*, atau kebingungan peran. Lebih dari itu, sentralisasi kemampuan komunikasi pada individu tertentu menciptakan *single point of failure* dalam jaringan komunikasi organisasi, yaitu ketika individu tersebut tidak hadir, sedang menangani urusan lain, atau akhirnya meninggalkan perusahaan, seluruh saluran komunikasi lintas budaya yang bergantung padanya dapat terganggu secara tiba-tiba.

4. Tidak Ada Insentif atau Jenjang Karier Khusus

"Perusahaan masih melihat kemampuan bahasa sebagai 'tambahan', padahal ini justru modal utama untuk kerja global." (Staf Kepegawaian) Pernyataan informan ini menyentuh persoalan yang lebih fundamental dari sekadar kebijakan kompensasi. Ia mencerminkan kesenjangan antara nilai strategis yang secara nyata disumbangkan oleh karyawan poliglot dengan cara organisasi mengonstruksi dan menghargai kontribusi tersebut secara formal. Ketika kemampuan bahasa diperlakukan sebagai "*nilai tambah*" dan bukan sebagai kompetensi inti yang terstruktur, organisasi secara tidak sadar menciptakan kondisi di mana individu yang paling kontributif dalam komunikasi lintas budaya justru paling sedikit mendapat pengakuan formal. Hal ini secara langsung berdampak pada kepuasan kerja, motivasi intrinsik, dan niat untuk bertahan (*retention intention*). Sebagaimana dibuktikan oleh Xie, Tu, dan Huang (2024), tingkat kompetensi komunikasi lintas budaya yang tinggi pada karyawan MNC berkorelasi negatif dengan *job burnout* dan stres kerja, yang mengimplikasikan bahwa ketika kompetensi ini tidak diakui dan diberi ruang yang memadai, karyawan yang bersangkutan justru menanggung beban psikologis yang lebih berat. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, ketiadaan insentif formal untuk kemampuan bahasa, seperti *language incentive pay* atau jalur karier khusus bagi mediator budaya, bukan hanya mencerminkan ketidakadilan distributif, tetapi juga merupakan keputusan bisnis yang secara strategis merugikan, organisasi kehilangan kemampuannya untuk mempertahankan aset kompetensi yang relatif sulit digantikan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan wawancara yang telah dilakukan, artikel ini menyimpulkan bahwa perusahaan multinasional menghadapi fenomena *lost in translation* sebagai hambatan komunikasi multikultural, baik secara internal maupun eksternal. Kesalahan dalam penerjemahan pesan, baik verbal maupun tertulis, dapat menyebabkan distorsi makna pesan yang berujung pada kesalahpahaman, konflik, hingga pengambilan keputusan yang keliru. Fenomena ini bukan sekadar kesalahan pemahaman kata, namun mencerminkan kurangnya pemahaman terhadap konteks budaya dan gaya komunikasi.

Kontribusi utama artikel ini adalah mengonseptualisasikan karyawan poliglot sebagai *sensemaking broker*, yaitu pelaku yang secara aktif memaknai sinyal (*cues*) yang ambigu dan menindaklanjutinya dengan tindakan korektif pada titik kegagalan komunikasi, khususnya dalam komunikasi teknis dan dokumen kerja yang berisiko tinggi secara operasional. Konseptualisasi ini melengkapi kerangka *language broker* dan *boundary spanner* yang telah banyak didiskusikan dalam literatur dengan menjelaskan bagaimana, bukan hanya siapa, proses menjembatani kesenjangan makna itu berlangsung. Kerja *sensemaking* ini menghasilkan kapital simbolik informal bagi karyawan poliglot, namun tanpa disertai pengakuan struktural yang setara, organisasi menciptakan kondisi *single point of failure* dalam jaringan komunikasi lintas budayanya sendiri.

Karyawan poliglot yang memiliki kompetensi linguistik sekaligus budaya memainkan peran penting dalam menjembatani koordinasi di lingkungan kerja yang multinasional dan multikultural. Keterbatasan kemampuan berbahasa asing menyebabkan karyawan menghindari interaksi dengan kolega lintas negara, meningkatkan ketergantungan pada karyawan poliglot, memperlambat aliran informasi, dan menciptakan kesenjangan komunikasi yang semakin jauh jika tidak ditangani secara sistematis. Namun demikian, meskipun individu poliglot memiliki peran strategis dalam mendukung komunikasi lintas budaya, perhatian organisasi

belum sepenuhnya mengintegrasikan kerja *sensemaking* mereka ke dalam sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Tidak adanya kebijakan insentif, pengakuan formal, serta pengembangan karier khusus bagi karyawan multibahasa menunjukkan bahwa perusahaan belum menganggap kompetensi ini sebagai bagian dari kompetensi inti dalam strategi ekspansi.

REFERENSI

- Aquarini. (2025). Cross-Cultural Communication in MNCs: Insights into Structural Barriers and Strategic Solutions – A Narrative Review. *Communica: Journal of Communication*, 3(1), 69–81. <https://doi.org/10.61978/communica.v3i1.648>
- Asih, I. W., Tantri, S. N., & Prima, S. R. (2024). Global and local cultural contestation in the digital age: Indonesian Gen Z's responses to foreign cultures and national identity. In *Proceedings of the 6th Open Society Conference (OSC 2024)* (pp. 122–130). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5_11
- Augustin, T. J., Pudelko, M., & Kirkman, B. (2025). Examining multiculturals' and multilinguals' paradoxical bridging behaviors in overcoming cultural and language barriers in organizations. *Journal of Management*, 51(8), 3490–3525. <https://doi.org/10.1177/01492063241281457>
- Canagarajah, A. S. (2013). *Translingual practice: Global Englishes and cosmopolitan relations*. Routledge.
- Cardon, M.S. (2008) Is Passion Contagious? The Transference of Entrepreneurial Passion to Employees. *Human Resource Management Review*, 18, 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>.
- Chen, G., & Starosta, W. J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. *Annals of the International Communication Association*, 19, 353–383.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5th ed.). Sage Publications.
- Erard, M. (2012). *Babel no more: The search for the world's most extraordinary language learners*. Free Press.
- Fiset, J., Bhawe, D. P., & Jha, N. (2024). The effects of language-related misunderstanding at work. *Journal of Management*, 50(1), 347–379. <https://doi.org/10.1177/01492063231181651>
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Kittler, Rygl, & Mackinnon (2011). Special Review Article: Beyond culture or beyond control? Reviewing the use of Hall's high-/low-context concept. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol 11 Issue 1. <https://doi.org/10.1177/1470595811398797>
- Kridalaksana, H. (2008). *Kamus linguistik* (4th ed.). Gramedia Pustaka Utama.
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L. (1999). In the shadow: The impact of language on structure, power and communication in the multinational. *International Business Review*, 8(4), 421–440. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00015-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00015-3)
- McKay-Semmler, K. L. (2017). High- and low-context cultures. In Y. Y. Kim (Ed.), *The international encyclopedia of intercultural communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0106>
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

-
- Moyinoluwa, T. (2024). Cross-cultural competence in global HRD: Strategies for navigating cultural diversity in multinational organizations. *International Journal of Science and Research Archive*, 12(1), 103–113. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.12.1.0765>
- Newmark, P. (1988). *A textbook of translation*. Prentice Hall.
- Pratiwi, S. N., & Pratama, A. P. (2023). Strategies for facilitating successful intercultural communication in Indonesian multinational companies. *International Research Journal of Economics and Management Studies*, 2(4), 584–591.
- Ramdani, Z. (2024). Stereotip budaya dan komunikasi lintas budaya di era digital. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 13(2), 45–57. <https://doi.org/10.47861/tuturan.v3i2.1808>
- Sarwari, A. Q., Adnan, H. M., Rahamad, M. S., & Abdul Wahab, M. N. (2024). The requirements and importance of intercultural communication competence in the 21st century. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241243119>
- Semenov, A. V., & Randrianasolo, A. (2024). An extended conceptualization of cultural intelligence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24(3), 563–586. <https://doi.org/10.1177/14705958241268289>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.
- Weinzierl, M.-L. (2025). Bridging the boundaries of corporate language competence in multinational teams. *Journal of International and Intercultural Communication*, 18(1), 45–67. <https://doi.org/10.1177/23294906231221135>
- Whittle, A., Vaara, E., & Maitlis, S. (2023). The role of language in organizational sensemaking: An integrative theoretical framework and an agenda for future research. *Journal of Management*, 49(6), 1918–1953. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>
- Worakittikul, W., Mangdindam, T., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2025). Breaking barriers: Examining the impact of language on employee-driven innovation in European multinational subsidiaries in Thailand. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2451492>
- Xie, X., Tu, Y., & Huang, C. (2024). Intercultural communication competence and job burnout in MNC employees: The mediation role of job stress. *Frontiers in Psychology*, 15, Article 1339604. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1339604>
-