

IMPLIKASI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA MANAJEMEN LINTAS BUDAYA ORGANISASI KERJASAMA REGIONAL STUDI NARATIF PADA YAYASAN JCLEC

by Mirwan Surya Perdhana

Submission date: 25-Apr-2022 10:37PM (UTC+0700)

Submission ID: 1819884714

File name: GANISASI_KERJASAMA_REGIONAL_STUDI_NARATIF_PADA_YAYASAN_JCLEC.pdf (245.19K)

Word count: 4555

Character count: 30383

**IMPLIKASI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA
MANAJEMEN LINTAS BUDAYA ORGANISASI KERJASAMA
REGIONAL : STUDI NARATIF PADA YAYASAN JCLEC**

Mirwan Surya Perdhana¹; Kanti Dwi Setyarini²

Universitas Diponegoro, Semarang^{1,2}

Email : mirwan@live.undip.ac.id¹; kanti.setyarini@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian kualitatif ini memperkaya penelitian naratif yang mengkaji lebih dalam mengenai komunikasi lintas budaya dan penelitian bisnis serta pengembangan teori pada perusahaan kerjasama dengan dukungan staf multinasional. Yang menjadi tujuan utama dari penelitian ini berupa upaya untuk mengeksplorasi tantangan yang dihadapi oleh top level manajemen dari negara lain sebagai ekspatriat dalam komunikasi lintas budaya dengan top level manajemen dan staf lokal dalam manajemen lintas budaya organisasi kerjasama regional. Para top level manajemen yang mendapatkan tugas untuk ditempatkan di luar negeri perlu untuk memahami dan menguasai keterampilan yang sesuai, serta perlu untuk memahami bahwa terdapat ketidaksesuaian kontekstual antara negara dimana mereka bertugas dengan negara asal mereka yang memiliki dampak terhadap pengembangan keterampilan yang efektif yang mampu mempengaruhi kinerjanya pada penugasan internasional. Pemahaman mengenai adanya perbedaan-perbedaan ini serta upaya untuk membangun suatu sistem yang dapat meningkatkan kualitas komunikasi dan mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya menjadi penting bagi penelitian ini.

Kata kunci : manajemen lintas budaya; komunikasi lintas budaya; manajemen keberagaman.

ABSTRACT

This qualitative research further enriches the narrative research that reviews cross-cultural communication and business research and theoretical development of cooperation with the support of Multinational staff. The key objective of this research is to explore the challenges faced by an expatriate who is a top-level manager in another country and the local staff in managing cross cultural issues within regional cooperation organisation. The top-level manager that assigned overseas needs needs to be aware of contextual inappropriateness due to the differences between the origin country and the host of this international deployment that influence the development of effective skills and international deployment performance. The awareness re these differences and the efforts in building a system in order to improve the quality of communication and to reduce the obstacles in cross-cultural communication became important in this research.

Keywords : cross-cultural management; cross-cultural communication; diversity management.

PENDAHULUAN

Perusahaan internasional sangat bergantung pada komunikasi yang efektif untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan operasi yang didistribusikan oleh organisasi. Ini dilakukan oleh tenaga kerja yang terdiri dari staf lokal dan ekspatriat yang merupakan

warga negara lain. Oleh karena itu, ada banyak konsekuensi potensial dari pekerjaan ekspatriat di negara penugasan, karena pengaruh prediktif nilai budaya dalam komunikasi memiliki dampak besar pada perilaku ekspatriat dan operasi kerja anak perusahaan mereka (Merkin, Taras, & Steel, 2014).

Penugasan staf dari negara lain atau staf asing saat ini muncul sebagai masalah penting dalam manajemen internasional. Hal ini menjadi berkembang pada organisasi multinasional lebih dari sekedar organ eksekutif, tetapi menjadi unit organisasi yang merupakan inti dari proliferasi sumber daya kritis dan keunggulan spesifik perusahaan dari perusahaan multinasional (Dörrenbächer, Gammelgaard, McDonald, Stephan, & Tüselmann, 2013). Penetapan staf dan pengelolaan organisasi di luar negara asal dianggap sulit karena beberapa alasan. Salah satunya karena organisasi ini kemudian memiliki atau mengembangkan identitas dan agenda mereka sendiri yang memiliki kemungkinan tinggi berbeda dari negara asal (Dörrenbächer et al., 2013). Selain itu, masalah kepegawaian lintas nasional dianggap lebih kompleks daripada masalah kepegawaian nasional, yang mengarah pada peningkatan biaya, masalah kinerja organisasi dan juga adanya kemungkinan kekurangan personel yang memenuhi syarat karena kendala perbedaan negara asal (*home country*) dan negara dimana organisasi itu beroperasi (*host country*).

Kesalahpahaman serta kegagalan dalam berkomunikasi pada rekan kerja dalam satu organisasi dari budaya yang berbeda memberikan dampak ambiguitas, ketidakpercayaan, dan yang perlu dikhawatirkan adalah produktivitas menjadi terhambat. Situasi seperti ini adalah sebuah kendala dan hambatan bagi orang yang dituntut untuk berkomunikasi dengan penuh percaya diri menggunakan bahasa asing pada lingkungan multikultural dan untuk dapat lebih memahami akan adanya budaya berbeda pada lingkungan kerja mereka juga merupakan sebuah hambatan tersendiri. Terciptanya komunikasi organisasi di dalam perusahaan dapat dikatakan baik apabila tercapainya pemahaman antara para pengirim dan penerima. Dengan komunikasi yang efektif para karyawan dapat bekerja dengan baik dan timbulnya kepuasan kerja atas hasil yang dikerjakannya, karena merasa telah dibekali oleh informasi yang jelas dan akurat. Sebaliknya pemimpin juga dapat mengetahui sejauh mana karyawannya dapat mengerti akan tugas-tugasnya dan sejauh mana perhatian karyawan terhadap perusahaan maupun pada atasannya. (Safari T., et al. 2019:134).

Hal ini merupakan masalah utama yang terdapat pada lingkungan multinasional yang tergambar dalam manajemen lintas budaya organisasi maupun perusahaan pada proses transfer informasi. Situasi dan kendala dalam proses transfer informasi juga terjadi pada pelaksanaan operasional organisasi JCLEC, sebuah organisasi kerjasama regional yang bertempat di Semarang, Indonesia. Lingkungan multikultural dalam organisasi ini dimulai dari kerjasama bilateral Indonesia dan Australia dalam bidang keamanan yang kemudian mendapatkan banyak dukungan dari para pemangku kepentingan seperti negara Inggris, Kanada, New Zealand dan berbagai organisasi internasional lainnya.

Penelitian ini menggali situasi komunikasi internal pada organisasi JCLEC, sehingga dapat diketahui mengenai manajemen dan komunikasi lintas budaya dalam organisasi yang berkontribusi pada penegasan akan pengetahuan budaya sebagai faktor penting pada keberhasilan adaptasi ekspatriat pada budaya inang (Lenartowicz, Johnson, & Konopaske, 2014), hal ini akan memberikan pengaruh pada keefektifan komunikasi lintas budaya dari Direktur Eksekutif Program dengan Direktur Eksekutif maupun staf lokal. Pada penelitian sebelumnya (Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano, 2015), disampaikan bahwa mempelajari makna dari bisnis multikultural merupakan sebuah kemampuan dasar dari para manajer internasional dan hal ini merupakan sebuah aset strategis akan daya saing organisasi dalam menggapai tujuan secara luas ataupun global. Merupakan sebuah poin yang sangat menunjang bagi organisasi multinasional maupun perusahaan untuk dapat memberikan bekal mengenai cara pandang internasional dan pengetahuan lintas budaya bagi para anggota yang akan bertugas di luar negeri.

Melalui perbedaan-perbedaan ini upaya untuk mengembangkan sistem bagi peningkatan kualitas komunikasi serta upaya mengurangi hambatan komunikasi lintas budaya menjadi fokus peneliti dalam melaksanakan wawancara khusus pada *top level management*. Tujuannya untuk menggali pengalaman Direktur Eksekutif Program tentang penugasan luar negeri dan Langkah untuk dapat menghasilak komunikasi lintas budaya yang efektif dari Direktur Eksekutif Program dengan Direktur Eksekutif dan staf lokal untuk mendukung manajemen lintas budaya dalam meraih tujuan organisasi.

TINJAUAN LITERATUR

Komunikasi Lintas Budaya

Komunikasi adalah inti dari sebagian besar operasi bisnis internasional. Organisasi diciptakan, dikelola, dipimpin, dan dibubarkan melalui komunikasi, yang memainkan peran utama dalam pertukaran pengetahuan, pengembangan dan pemeliharaan hubungan, negosiasi kesepakatan, dan pembentukan dan pelestarian kemitraan. Saat ini, komunikasi yang sukses diakui sebagai faktor penting dalam operasi perusahaan multinasional (MNC), di tingkat interpersonal, kelompok, dan organisasi (Szkudlarek, Osland, Nardon, & Zander, 2020).

Komunikasi lintas budaya adalah subjek multifaset yang memiliki elemen dari sejumlah disiplin ilmu: antropologi; ilmu bahasa; filsafat; psikologi. Komunikasi lintas budaya adalah tentang cara orang-orang dari budaya yang berbeda berkomunikasi ketika mereka berhadapan satu sama lain baik pada jarak jauh atau tatap muka. Komunikasi dapat melibatkan bahasa lisan dan tulisan, bahasa tubuh dan bahasa etiket dan protocol (Hurn & Tomalin, 2013).

Komunikasi lintas budaya pada sebuah perusahaan maupun organisasi menjadi krusial karena memiliki dampak pada keefektivitasan organisasi. Hal ini memberikan ruang pada tuntutan untuk dapat mengatur byudaya organisasi di mana para staf yang bekerja bersama dapat mewujudkan tujuan melalui operasional organisasi dalam tim yang berbeda secara budaya (Edward Hopkins & Scott, 2016).

Manajemen Lintas Budaya

Manajemen Lintas Budaya mempelajari perilaku orang dalam organisasi di seluruh dunia dan melatih orang untuk bekerja dalam organisasi dengan karyawan dan populasi klien dari beberapa budaya. Ini menggambarkan perilaku organisasi dalam negara dan budaya; membandingkan perilaku organisasi lintas negara dan budaya; dan, mungkin yang paling penting, berusaha untuk memahami dan meningkatkan interaksi rekan kerja, klien, pemasok, dan mitra aliansi dari berbagai negara dan budaya (Barmeyer, Bausch, & Moncayo, 2019).

Secara singkat manajemen lintas budaya mengacu pada pengelolaan orang, benda, dan peristiwa yang melibatkan latar belakang budaya yang berbeda. Ini adalah untuk mengadopsi pendekatan manajemen inklusif terhadap budaya anak perusahaan dari ras yang berbeda, jenis budaya yang berbeda dan tahap perkembangan budaya yang berbeda dalam operasi transnasional. Manajemen lintas budaya berfokus pada manajemen yang efektif dari budaya yang berbeda dalam operasi global perusahaan,

yang merupakan konsep tingkat organisasi. Dari sudut pandang kecil, "manajemen lintas budaya" mencoba memecahkan komunikasi dan kerjasama antara anggota dari latar belakang budaya yang berbeda dalam kelompok kerja yang sama, dan pijakannya adalah efektivitas tim lintas budaya (Chen & Wang, 2019).

Manajemen Keberagaman

Resource Based Theory of Diversity Management membahas tentang manajemen keberagaman, sebuah teori yang dikemukakan oleh Edith Tilton Penrose (1959) pada buku *Theory of the Firm of the Firm*, buku ini menjadi salah satu buku yang memiliki pengaruh pada paruh kedua abad kedua puluh dan berfungsi sebagai mediator bagi bidang ekonomi dan manajemen (Kor & Mahoney, 2000). Teori ini memiliki pandangan bahwa sebuah perusahaan sebagai kumpulan sumber daya dan hal ini merupakan heterogenitas sumber daya sebagai karakter unik pada setiap perusahaan (Penrose, 1959). Aset perusahaan dalam hal ini sumber daya manusia dipandang sebagai fokus khusus, karena SDM merupakan fungsi vital untuk meraih keunggulan kompetitif yang berkesinambungan untuk organisasi.

Fokus utama dari *Resource Based Theory of Diversity Management* adalah bagaimana keanekaragaman yang terdapat pada sebuah organisasi akan berdampak pada sumber daya organisasi itu sendiri. Dari sudut pandang bisnis, organisasi dengan nilai keberagaman yang tinggi mendapatkan keuntungan yang lebih jika disandingkan dengan organisasi yang bersifat homogen. Keragaman rasial yang terdapat dalam sebuah organisasi akan mampu meningkatkan kinerja keuangan pada saat strategi pertumbuhan maupun inovasi diaplikasikan (Konrad, 2011). Program khusus perlu dikembangkan untuk manajemen keanekaragaman pada organisasi, kebijakan maupun praktik yang ditumbuhkan dan diaplikasikan organisasi dalam pengelolaan tenaga kerja yang beragam dilaksanakan secara efektif dan untuk mempromosikan kesetaraan dalam organisasi.

Hingga saat ini tidak terdapat program khusus yang memiliki fokus pada pengembangan manajemen keberagaman di JCLEC. Tim Eksekutif yaitu Manajemen JCLEC mengetahui bahwa sangat penting untuk Menyusun dan melaksanakan program tersebut sehingga dapat meminimalisir adanya hambatan komunikasi lintas budaya dan untuk mengoptimalkan manajemen lintas budaya di JCLEC.

METODE PENELITIAN

Responden

Penelitian ini menggali lebih dalam mengenai pengalaman pribadi dan pengalaman sosial dari narasumber. Melalui penelitian ini didapatkan informasi mengenai pengalaman narasumber sebelumnya yang kemudian memiliki peran dalam situasi yang dihadapi oleh narasumber saat ini dan di masa yang akan datang. Direktur Eksekutif Program dari Kepolisian Federal Australia menjadi narasumber dalam penelitian dalam pengalaman dalam menghadapi hambatan komunikasi lintas budaya dalam penugasan di luar negeri.

Strategi pengambilan sampel untuk metode kuantitatif dalam penelitian implementasi umumnya mapan dan didasarkan pada teori probabilitas. Sebaliknya, strategi pengambilan sampel untuk metode kualitatif dalam studi implementasi kurang eksplisit dan seringkali kurang jelas. Meskipun sampel untuk penyelidikan kualitatif umumnya diasumsikan dipilih dengan sengaja untuk menghasilkan kasus-kasus yang "kaya informasi", tidak ada pedoman yang jelas untuk melakukan pengambilan sampel yang bertujuan dalam studi implementasi, terutama ketika studi memiliki lebih dari satu tujuan tertentu. Selain itu, tidak sepenuhnya jelas bentuk pengambilan sampel yang bertujuan apa yang paling sesuai untuk tantangan penggunaan metode kuantitatif dan kualitatif dalam desain metode campuran yang digunakan dalam penelitian implementasi. Pertimbangan seperti itu memerlukan penentuan tujuan dari setiap metodologi dan dampak potensial dari pemilihan satu strategi untuk mencapai satu tujuan pada pemilihan strategi lain untuk mencapai tujuan tambahan (Palinkas et al., 2015).

Purposive sampling adalah teknik yang banyak digunakan dalam penelitian kualitatif untuk identifikasi dan pemilihan kasus kaya informasi untuk penggunaan sumber daya terbatas yang paling efektif. Ini melibatkan pengidentifikasian dan pemilihan individu atau kelompok individu yang memiliki pengetahuan khusus atau berpengalaman dengan fenomena yang menarik.

Selain pengetahuan dan pengalaman, perlu untuk mencatat pentingnya ketersediaan dan kesediaan untuk berpartisipasi, dan kemampuan untuk mengomunikasikan pengalaman dan pendapat dengan cara yang mengartikulasikan, ekspresif, dan reflektif. Sebaliknya, pengambilan sampel probabilistik atau acak digunakan untuk memastikan generalisasi temuan dengan meminimalkan potensi bias

dalam pemilihan dan untuk mengontrol potensi pengaruh pembaur yang diketahui dan tidak diketahui (Palinkas et al., 2015).

Desain

Penelitian ini bertumpu inkuiri naratif yang merupakan bentuk penelitian kualitatif di mana cerita itu sendiri menjadi data mentah. Pendekatan ini telah digunakan di banyak disiplin ilmu untuk mempelajari lebih lanjut tentang budaya, pengalaman sejarah, identitas, dan gaya hidup narator. Pendekatan naratif melibatkan inkuiri yang diarahkan pada narasi pengalaman manusia atau inkuiri yang menghasilkan data dalam bentuk naratif. Contoh pertanyaan yang menghasilkan data naratif termasuk wawancara yang mengumpulkan cerita atau sejarah lisan, atau otobiografi dan biografi tertulis (Butina, 2013).

Ciri khas pendekatan naratif meliputi kumpulan naratif (cerita) dari individu atau kelompok kecil. Paling sering ada kolaborasi dengan peneliti saat bercerita melibatkan penonton. Kisah-kisah ini menceritakan pengalaman individu yang sering memaparkan peneliti pada identitas individu itu.

Narasi sering dikumpulkan melalui wawancara tetapi bentuk pengumpulan data kualitatif lainnya, seperti observasi dan dokumen dapat digunakan. Analisis data naratif bervariasi karena tidak ada pendekatan universal namun peneliti naratif telah menerbitkan pedoman dan proses. Proses analisis data naratif harus dipilih berdasarkan tujuan dan pertanyaan penelitian (Butina, 2013).

HASIL PENELITIAN

Memiliki kesadaran budaya merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan dalam bekerja di sebuah organisasi internasional. Hal ini penting karena mendukung pengembangan hubungan kerja jangka panjang yang kuat sehingga mampu mencapai *key performance indicator* yang sudah ditentukan di awal perencanaan program. Sementara komunikasi menjadi sebuah kunci dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Memahami dan menerapkan proses komunikasi di dalam lingkungan yang multikultural menjadi tantangan tersendiri untuk individu di dalam JCLEC, seperti yang disampaikan dalam wawancara dengan narasumber sebagai berikut.

“Komunikasi menjadi kunci keberhasilan dalam keberlangsungan sebuah organisasi. Perbedaan latar belakang budaya menjadikan individu belajar tentang berbagai ekspektasi, tujuan budaya serta politik dari masing-masing negara anggota

JCLEC karena hal tersebut akan membantu menentukan pathway dalam menjalankan kegiatan di dalam organisasi demi tercapainya tujuan bersama.” – paparan narasumber pada wawancara tahun 2021.

Berdasarkan uraian pada sub bab ini, dapat disimpulkan bahwa narasumber yang terlibat di dalam penelitian ini sudah memahami dan menerapkan komunikasi lintas budaya dengan baik. Namun, meskipun narasumber sudah memiliki banyak pengalaman berinteraksi dengan berbagai individu dari berbagai latar belakang budaya, narasumber tetap menemukan kesulitan dalam berkomunikasi secara efektif dengan individu dengan latar belakang budaya yang beragam.

Narasumber menyampaikan dalam proses wawancara bahwa tidak banyak kesulitan untuk berkomunikasi dengan jajaran direksi karena adanya kesamaan latar belakang budaya, sehingga proses komunikasi cenderung lebih santai dan langsung pada topik yang akan dibicarakan. Sementara, narasumber menemukan banyak tantangan dalam berkomunikasi dengan staff lokal (warga negara Indonesia) khususnya dalam berkomunikasi dengan orang Jawa. Seperti yang disampaikan narasumber dalam kutipan wawancara berikut.

“Saya menemukan bahwa berkomunikasi dengan orang Jawa cukup tricky, karena biasanya jika berkomunikasi dengan orang Australia saya straight to the point. Dengan orang Jawa biasanya lebih implisit atau tidak langsung, menyesuaikan dengan cara mereka berkomunikasi dengan saya.” – pemaparan narasumber pada wawancara tahun 2021.

Kurangnya empati dan pengetahuan tentang praktik bisnis internasional dapat menjadi hambatan dalam pengelolaan sebuah organisasi. Seperti yang telah disampaikan pada sub bab sebelumnya, untuk mencapai keberhasilan sebuah organisasi internasional perlu memahami karakteristik budaya masing-masing individu supaya dapat menyesuaikan proses komunikasi. Hal tersebut pula diimplementasikan oleh narasumber supaya informasi yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh penerima instruksi. Selain itu, sebagian staf juga perlu mempelajari serta memahami keanekaragaman budaya khususnya staf yang kedepannya akan sering berinteraksi dengan peserta dan pelatih internasional.

Tantangan lain dalam penerapan komunikasi lintas budaya di JCLEC adalah tantangan untuk beradaptasi dengan keberagaman yang ada. Meskipun narasumber

dalam penelitian ini memiliki banyak pengalaman dalam berinteraksi dengan orang-orang dengan berbagai latar belakang budaya, hal ini tetap menjadi tantangan dan masih perlu waktu untuk terus berproses belajar. Karena organisasi terus menerus berkembang, tidak menutup kemungkinan kedepannya JCLEC akan lebih banyak berinteraksi dengan anggota-anggota dari negara lain. Sehingga, *continuous improvement* atau perkembangan berkelanjutan perlu diterapkan untuk mendukung keberlanjutan jangka panjang organisasi.

Situasi terkini akibat pandemi Covid-19 juga memberikan dampak dalam pengelolaan organisasi JCLEC. Akibat situasi pandemi, narasumber yang merupakan warga negara Australia harus mengikuti kebijakan pemerintah Australia yang mengharuskan warga negaranya untuk kembali ke negara asalnya. Akibatnya, proses komunikasi lebih banyak berlangsung secara virtual. Sementara menurut narasumber, komunikasi dengan lembaga mitra dan anggota tim lebih efektif dengan pertemuan tatap muka. Kondisi ini diperparah dengan kurangnya ketersediaan penulis Bahasa asli untuk membantu proses pelaporan dan proposal agar pembuatan kebijakan dari pihak Pemerintah Australia mendapatkan informasi tentang kewajiban antar pemerintah mereka. Namun, kondisi ini sudah mulai berangsur membaik.

Tantangan lain dalam mengelola tim lintas budaya adalah upaya dalam memahami norma budaya, etika bisnis, etika pertemuan serta etika komunikasi atau diskusi. Dalam lingkungan yang multikultural, masing-masing individu perlu memahami keyakinan dan nilai yang dianut oleh tiap individu dan bagaimana hal ini berpengaruh pada pekerjaan dan keputusan bisnis.

Narasumber menyampaikan bahwa hambatan komunikasi adalah salah satu masalah yang paling tidak dapat dihindari dengan manajemen lintas budaya. Kesenjangan komunikasi tidak serta merta terjadi karena bahasa yang berbeda tetapi karena proses berpikir dua orang yang berbeda orang-orang dari latar belakang yang berbeda. Organisasi multinasional sering membuktikan situasi seperti ini karena organisasi ini beroperasi dengan karyawan dari berbagai negara dan wilayah yang direkrut dan ditempatkan di satu perusahaan sehingga tidak terhindar dari kesenjangan komunikasi. Manajer dan bawahan, jika berasal dari akar budaya yang berbeda, mungkin gagal untuk memahami poin satu sama lain pandangan karena komunikasi serta kesenjangan mental sebagaimana disampaikan oleh narasumber :

- a. Komunikasi adalah kuncinya, jadikan pembelajaran tentang berbagai ekspektasi dan tujuan budaya dan politik sebagai prioritas pertama karena ini akan membantu dalam membangun peta jalan (Pathway) menuju hasil yang dapat diterima Bersama;
 - b. Identifikasi di mana ada keselarasan dalam tujuan / sasaran bersama, di mana ada peluang untuk meningkatkan sistem / praktik dan di mana ada hasil yang dapat dicapai bersama;
 - c. Pahami di mana Anda dapat berkompromi untuk mengakomodasi tujuan satu sama lain jika tujuan tersebut tidak selaras;
 - d. Terimalah bahwa kompromi adalah kunci sukses!
- paparan narasumber pada wawancara tahun 2021

Manajemen lintas budaya harus bersifat dinamis karena budaya adalah sesuatu yang dapat dibagikan dan diperoleh dari orang lain. Ketika orang yang berbeda dari latar belakang yang berbeda berkumpul untuk tujuan tertentu, mereka berbagi pengetahuan berharga mereka dengan masing-masing lainnya untuk proses belajar dan kerja tim yang lebih baik. Narasumber menyampaikan mengenai tantangan dan pengalaman dalam bekerjasama dengan tim multikultural adalah sebagai berikut:

Tantangan dan pengalaman utama yang terkait dengan memimpin dan mengelola tim multikultural adalah;

- i. Memahami tujuan politik yang menyeluruh dan bagaimana kepercayaan budaya berinteraksi dan memengaruhi tujuan ini
 - ii. Pahami norma budaya; etiket bisnis, etiket pertemuan, etiket komunikasi / diskusi
 - iii. Belajar menghargai keyakinan agama yang berbeda, dan bagaimana keyakinan ini memengaruhi pekerjaan, kehidupan, dan keputusan bisnis
 - iv. Mencapai keseimbangan dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama dan memastikan bahwa semua pihak mempertahankan ekuitas dalam mengembangkan solusi.
 - v. Memahami sistem hukum yang berbeda, memahami tingkat toleransi terhadap perilaku dan tindakan yang bertentangan dengan harapan atau cita-cita undang-undang atau budaya Australia atau Barat.
- paparan narasumber pada wawancara tahun 2021.

DISKUSI

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk dapat mengetahui tantangan yang dihadapi oleh Direktur Eksekutif Program sebagai ekspatriat dalam konteks komunikasi lintas budaya dengan Direktur Eksekutif dan staf lokal pada konteks manajemen lintas budaya organisasi kerjasama regional yang terdiri dari staf multinasional. Melalui eksplorasi pada komunikasi internal yang terjadi di JCLEC, maka peneliti mendapatkan informasi yang lebih terperinci mengenai manajemen dan komunikasi lintas budaya yang memberikan penekanan pada pengetahuan budaya dimana hal ini merupakan faktor penting untuk keberhasilan adaptasi ekspatriat ke budaya inang (Lenartowicz et al., 2014) dari sisi Direktur Eksekutif Program yang menjalankan penugasan internasional di Indonesia. Hal ini yang akan sangat berpengaruh pada tingkat keefektifan komunikasi lintas budaya bagi Direktur Eksekutif Program dengan Direktur Eksekutif dan staf lokal untuk dapat memaksimalkan manajemen lintas budaya organisasi.

Kelompok homogen dalam suatu organisasi tidak mengalami tantangan sebesar kelompok multikultural dalam sebuah organisasi, kelompok yang terdiri dari anggota dari latar belakang budaya yang tidak sama akan menghadapi kendala yang cukup berarti pada perbedaan dalam praktek komunikasi internal, gaya kerja dan efektivitas bahasa yang tanpa disadari akan berdampak pada efektivitas kolaborasi (Bresciani & Comi, 2017). Tim multikultural memiliki kelebihan dan kekurangan karena terdapat nilai keberagaman dalam organisasi. Sikap organisasi dalam mengatasi keberagaman tentu saja mendapatkan pengaruh dari perspektif anggota top level manajemen yang tercermin pada langkah dalam menghadapi kondisi keberagaman dan upaya untuk menyadari pro maupun kontra dari adanya perbedaan tersebut. Pada saat pada beberapa organisasi ataupun perusahaan komersil lainnya keberagaman budaya dalam organisasi masih kurang mendapat perhatian yang mendalam, beberapa organisasi dan perusahaan komersil ini menganggap perbedaan ini sebagai sebuah nilai positif yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan dan kemudian memiliki upaya besar untuk dapat mendukung serta mendorong keragaman dalam organisasi. Oleh karena itu, perspektif organisasi terhadap nilai keberagaman yang ada didalamnya memiliki banyak pengaruh dari perspektif top level management (Sogancilar & Ors, 2018).

Mengelola keberagaman yang ada di lingkup organisasi tentu menjadi tantangan bagi jajaran manajerial dalam sebuah organisasi internasional. Dalam prosesnya, perlu

disusun strategi yang tepat demi tercapainya tujuan bersama. Pengetahuan tentang budaya bisnis, sikap manajemen dan metode bisnis dari masing-masing negara serta kesediaan untuk terbuka dengan perbedaan merupakan faktor penting untuk sukses dalam sebuah jaringan internasional.

Sejauh ini, sudah banyak strategi yang diterapkan di JCLEC untuk mengelola keberagaman budaya di dalamnya. Yang paling mendasar adalah memberikan program kesadaran lintas budaya yang akan diperkenalkan di Australia untuk semua anggota AFP yang akan di tempatkan di Indonesia. Selain itu, seluruh individu di dalam lingkup JCLEC harus melakukan upaya berasimilasi antar staf untuk saling mempelajari tentang masing-masing budaya dan memahami bagaimana proses komunikasi yang efektif untuk antar individu. Hal ini dimaksudkan supaya pertukaran informasi sehari-hari di dalam organisasi dapat tersampaikan dengan baik.

Narasumber menyebutkan bahwa proses pengelolaan di JCLEC sudah tepat, baik dari proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin hingga mengontrol kegiatan di dalamnya. Salah satu hal utama yang saya harapkan dari perspektif perencanaan, adalah bahwa kita berkumpul bersama sebagai kelompok dan kami memastikan bahwa kami benar-benar memahami apa tujuannya. Dari sudut pandang eksekutif yang selanjutnya terlibat dengan eksekutif tingkat berikutnya, kepala departemen, kami membuatnya sangat jelas kepada mereka tentang apa yang ingin kami capai, seperti apa bentuk negara akhirnya, berapa lama periode yang diperlukan serta bagaimana susunan anggarannya.

Kedepannya, narasumber berharap agar masing-masing individu khususnya para pemangku kepentingan di lingkup JCLEC mampu bertukar sudut pandang terkait budaya dengan pikiran yang terbuka, lebih berfokus pada hasil dan selalu siap untuk kompromi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Kemudian juga disusun pelatihan budaya khusus untuk wilayah yang akan ditempati oleh manajer penerapan supaya proses adaptasi dengan lingkungan sekitar lebih mudah. Dan yang terakhir adalah pemberian pelatihan budaya khusus untuk manajer kunjungan untuk memfasilitasi transisi dengan negara baru.

KESIMPILAN

Perbedaan budaya merupakan faktor yang cukup besar dalam memahami hambatan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional pada *top level*

management dengan memperdalam pengalaman Direktur Eksekutif Program mengenai pengetahuan tentang penugasan internasional dan upaya untuk meningkatkan kualitas komunikasi lintas budaya antara Direktur Eksekutif Program dengan Direktur Eksekutif maupun staf lokal dalam menunjang manajemen lintas budaya untuk dapat memenuhi tujuan organisasi. Tidak memahami beberapa protokol budaya satu sama lain memiliki dampak signifikan pada kemampuan orang asing untuk sepenuhnya memahami masalah yang kompleks pada tim multikultural. Mengembangkan program kesadaran lintas budaya yang akan diperkenalkan di Australia untuk semua anggota AFP yang ditempatkan di Indonesia. Individu harus melakukan upaya berasimilasi dengan staf, untuk belajar tentang budaya dan sejarah bangsa, dan memahami apa yang orang Indonesia banggakan, apa yang mereka suka dan tidak suka. Kapabilitas dalam komunikasi lintas budaya bagi khususnya sangat menunjang efektifitas manajemen lintas budaya sebuah organisasi

Dari berbagai pendapat yang disampaikan oleh narasumber untuk meminimalisir kesenjangan dalam praktek manajemen lintas budaya di JCLEC, sangat penting untuk dapat merumuskan sebuah program pendek mengenai manajemen keberagaman bagi para pejabat dua institusi yang akan ditugaskan di JCLEC. Hal ini dikarenakan sebagian besar pejabat yang ditugaskan jarang terlibat langsung dalam lingkungan multikultural sebelum kemudian berdinasi di JCLEC.

Program pendek ini akan sangat membantu memberikan gambaran secara umum dan singkat mengenai bagaimana JCLEC beroperasi dan bagaimana manajemen lintas budaya di JCLEC dijalankan sehingga meskipun ada kendala komunikasi lintas budaya, pemahaman akan adanya lingkungan lintas budaya telah diterima para pejabat ini sebelum tiba atau setelah tiba untuk bertugas di JCLEC.

REFERENSI

- Barmeyer, C., Bausch, M., & Moncayo, D. (2019). Cross-cultural management research: Topics, paradigms, and methods—A journal-based longitudinal analysis between 2001 and 2018. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(2), 218–244. <https://doi.org/10.1177/1470595819859603>
- Bresciani, S., & Comi, A. (2017). Facilitating culturally diverse groups with visual templates in collaborative systems: Increasing structuration to improve precision. *Cross Cultural and Strategic Management*, 24(1), 78–98. <https://doi.org/10.1108/CCSM-12-2015-0200>
- Butina, M. (2013). *A Narrative Approach to Qualitative Inquiry*.
- Chen, Y., & Wang, F. (2019). Cross-cultural Management of Chinese Enterprises: A Review of the Literature. *IOP Conference Series: Materials Science and*

- Engineering*, 677(4). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/677/4/042071>
- Dörrenbächer, C., Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., & Tüselmann, H. (2013). Staffing foreign subsidiaries with parent country nationals or host country nationals? Insights from European subsidiaries. *Working Papers*.
- Edward Hopkins, W., & Scott, S. G. (2016). *Cross Cultural & Strategic Management Article information : Better at Home , Abroad , Or Both ?*
- Hurn, B. J., & Tomalin, B. (2013). Cross-cultural communication: Theory and practice. In *Cross-Cultural Communication: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1057/9780230391147>
- Lenartowicz, T., Johnson, J. P., & Konopaske, R. (2014). The application of learning theories to improve cross-cultural training programs in MNCs. *International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1697–1719. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860384>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- Merkin, R., Taras, V., & Steel, P. (2014). State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *Jurnal Teknologi*. <https://doi.org/10.11113/jt.v56.60>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Safari, T., Zulkarnaen, W., & Nurhanipah, H. (2019). PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PD. BPR LPK GARUT KOTA CABANG BAYONGBONG. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 3(2), 134-149. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss2.pp134-149>.
- Sogancilar, N., & Ors, H. (2018). *Understanding the challenges of multicultural team management*. (September). <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.954>
- Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business – Moving the field forward. *Journal of World Business*, 55(6), 101126. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101126>

IMPLIKASI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA MANAJEMEN LINTAS BUDAYA ORGANISASI KERJASAMA REGIONAL STUDI NARATIF PADA YAYASAN JCLEC

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

Submitted to Universitas International Batam

Student Paper

6%

2

garuda.ristekbrin.go.id

Internet Source

2%

Exclude quotes On

Exclude matches < 40 words

Exclude bibliography On

IMPLIKASI KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA PADA MANAJEMEN LINTAS BUDAYA ORGANISASI KERJASAMA REGIONAL STUDI NARATIF PADA YAYASAN JCLEC

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13

PAGE 14