

## **Dimensi Budaya Hofstede dalam Komunikasi Antarkaryawan Organisasi Multinasional**

**Anastasia Putri Pearlyn Girsang<sup>1</sup>, Bertha Sri Eko Murtiningsih<sup>2</sup>, Nuria Astagini<sup>3</sup>**

Magister Ilmu Komunikasi Universitas Multimedia Nusantara,

Jl. Scientia Boulevard, Gading Serpong, Tangerang, Banten 15111

anastasia.girsang@student.umn.ac.id<sup>1</sup>, bertasri@umn.ac.id<sup>2</sup>, nuria.astagini@umn.ac.id<sup>3</sup>

**ABSTRAK:** Perbedaan budaya dalam organisasi dapat menimbulkan berbagai hambatan dalam proses komunikasi antarkaryawan. Oleh karena itu, dengan bertambahnya jumlah migran internasional di Indonesia, karyawan semakin dituntut untuk meningkatkan pemahaman komunikasi antarbudaya mereka. Salah satunya adalah para karyawan departemen marketing perusahaan multinasional berinisial DO yang dipimpin oleh dua orang manajer dari negara yang berbeda, yaitu Indonesia dan Jerman. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dimensi budaya Hofstede dalam praktik komunikasi departemen tersebut yang dipengaruhi oleh dua budaya yang sangat bertolak belakang. Untuk melakukan penelitian, metode yang digunakan adalah studi kasus deskriptif dengan teknik pengumpulan data wawancara mendalam kepada lima orang anggota departemen *marketing* perusahaan DO. Penelitian ini menemukan bahwa dimensi-dimensi budaya berperan dalam terbentuknya dinamika komunikasi para anggota departemen, khususnya dalam aspek proses pengambilan keputusan dan diskusi, gaya komunikasi, pola pembagian tugas, kebebasan untuk berinovasi, pola kerja karyawan, pandangan terhadap *deadline*, hingga pandangan terhadap hak karyawan seperti cuti dan gaya berpakaian. Penelitian ini juga menemukan anggota departemen yang berasal dari Indonesia hanya akan mengadopsi budaya asing yang dibawa oleh pimpinan ekspatriatnya, apabila budaya tersebut dianggap cocok atau sesuai dengan budaya mereka. Sementara jika tidak sesuai, pimpinan Jerman tersebut yang cenderung akan mengakomodasi dan menyesuaikan diri dengan anggotanya yang lain. Pemahaman mengenai dinamika budaya yang terbentuk dalam komunikasi antarkaryawan perusahaan multinasional dapat membantu mendeteksi bentuk-bentuk komunikasi yang terbentuk, hingga potensial masalah yang dapat muncul, demi proses komunikasi yang lebih efektif.

**Kata kunci:** dimensi budaya Hofstede, Indonesia, Jerman, komunikasi antarkaryawan, organisasi multinasional

**ABSTRACT:** The cultural differences within an organization can create various barriers in the communication process among employees. Therefore, with the increasing number of international migrants in Indonesia, employees are required to enhance their understanding of cross-cultural communication. One example is the marketing department employees of a multinational organization under the initial DO, which is led by two managers from different countries, Indonesia and Germany. Hence, this research aims to examine the communication practices of DO's marketing department, which are influenced by two vastly contrasting cultures using Hofstede's cultural dimensions. To conduct the research, a descriptive case study method was used, employing in-depth interviews with five members of DO's marketing department. The research found that the dynamics of communication in the marketing department are greatly influenced by cultural dimensions, particularly in aspects such as decision-making and discussion processes, communication styles,

*task distribution patterns, freedom for innovation, employee work patterns, views on deadlines, and views on employee rights such as leave and dress code. The research also found that members of the department from Indonesia will only adopt foreign cultures brought by their expatriate leaders if they are deemed suitable or compatible with their own culture. Conversely, if they are not compatible, the German leader tends to accommodate and adjust to their other members. Understanding cultural dynamics that happens in communication among employees allows the company to detect types of communications that are happening and detect problems that might happen, for a more effective process.*

**Keywords:** *employee communication, Germany, Hofstede's cultural dimensions, Indonesia, multinational organization*

## PENDAHULUAN

Banyaknya perusahaan di dunia mendorong terjadinya fenomena peningkatan jumlah migran internasional. Data statistik selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa angka migran international meningkat menjadi sebesar 3.6% dari total seluruh penduduk di dunia (International Organization for Migration, 2023). Indonesia menjadi salah satu negara yang tidak luput dari tren ini. Pada Januari hingga September 2023, jumlah pekerja asing di Indonesia telah bertambah menjadi 121.206 orang dibandingkan dengan tahun sebelumnya, di mana Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia hanya mengesahkan kurang dari 100 ribu dokumen tenaga kerja asing. Dari banyaknya pekerja asing tersebut, lebih dari setengahnya bekerja dengan jabatan di level profesional, seperti komisaris, direksi, manajer, hingga konsultan (Muhamad, 2023).

Fenomena peningkatan jumlah migran internasional di Indonesia ini membawa dampak besar bagi semua anggota perusahaan, yaitu adanya peningkatan kebutuhan akan kemampuan komunikasi antarbudaya yang baik dan efektif, baik dalam konteks bisnis, maupun percakapan sehari-hari (Adi & Musbah, 2017). Di saat yang bersamaan, kemampuan komunikasi antarbudaya bukan merupakan suatu hal yang mudah, melainkan penuh dengan tantangan dan hambatan karena dipengaruhi oleh banyak sekali faktor. Beberapa faktor yang dapat menghambat proses komunikasi antarbudaya adalah nilai budaya, cara pikir, gender, gaya komunikasi, etnis, daerah asal, pola pikir, dan tentunya keterbatasan bahasa (El Boubebkri & Saidi, 2022). Apabila individu yang terlibat dalam komunikasi antarbudaya gagal untuk memahami

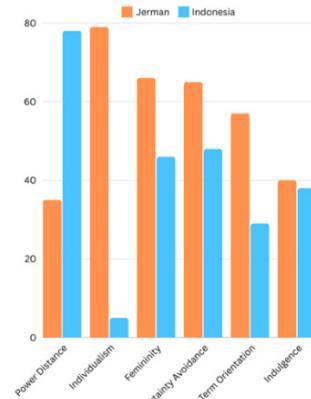
faktor-faktor tersebut, besar kemungkinan terjadi kesalahpahaman, konflik, hingga kemunduran dalam kerja sama yang dilakukan (Heldal et al., 2020). Perbedaan budaya dapat menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi yang dilakukan dalam organisasi, seperti kesulitan dalam pendeklegasian tugas atau pola berbicara sehari-hari (Luqman & Agathysa, 2024; Pop & Sim, 2022). Perbedaan dimensi *high context* dan *low context* merupakan salah satu contoh nyata dari bagaimana perbedaan budaya dapat menghambat dinamika organisasi multinasional dalam pola berkomunikasi. Namun, perbedaan ini juga dapat memengaruhi gaya manajemen, proses pengambilan keputusan, persepsi tentang waktu, hingga hierarki dalam perusahaan (Glazer & Karpati, 2014). Semakin banyak perbedaan yang ada, semakin rentan juga anggota organisasi terhadap permasalahan lebih krusial, seperti prasangka, rasisme, dan etnosentrisme (Tripathy, 2019). Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi multikultural beserta para anggotanya untuk dapat menyadari dan mengatasi berbagai perbedaan yang ada untuk meminimalkan hambatan yang dapat terjadi.

Salah satu perusahaan multinasional yang rentan mengalami permasalahan tersebut adalah DO, sebuah perusahaan penyedia teknologi HR yang berbasis di Indonesia. Perusahaan didirikan pada tahun 1999 oleh dua orang ekspatriat dari Kanada dan Korea. Seiring perkembangannya, DO kemudian melakukan merger dengan sebuah perusahaan teknologi HR ternama di Thailand di tahun 2022. Perkembangan ini membuat DO mengalami perubahan jajaran eksekutif, serta menjadikannya sebagai perusahaan multinasional. Kini, DO dipimpin oleh jajaran direktur dari berbagai negara,

yaitu Indonesia, Thailand, Kanada, dan Korea. Tidak hanya pada jajaran eksekutif, DO juga memiliki pemimpin ekspatriat dalam level manajerial yang mengepalai departemen *marketing* perusahaan DO. Pimpinan ini merupakan seorang *Senior Marketing Analyst* dengan kewarganegaraan Jerman, yang juga merupakan istri dari pemilik perusahaan. Bersama dengan pimpinan Jerman ini, DO juga memiliki seorang *Regional Marketing Manager* dari Indonesia. Meskipun jajaran eksekutifnya berasal dari berbagai negara, departemen *marketing* perusahaan DO adalah satu-satunya departemen yang dipimpin oleh manajer ekspatriat secara langsung. Hal ini membuat departemen *marketing* perusahaan DO menjadi satu-satunya departemen yang dipengaruhi oleh budaya Jerman dan Indonesia secara bersamaan.

Indonesia dan Jerman memiliki budaya yang sangat bertolak belakang, dan perbedaan ini berisiko dapat menghambat komunikasi antarbudaya yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO. Dari gaya komunikasinya, Jerman cenderung menggunakan budaya *low context* yang memberikan pesan secara eksplisit dan langsung untuk menghindari kesalahpahaman. Sementara itu, Indonesia, seperti negara di Asia pada umumnya, merupakan negara *high context* yang mengutamakan hubungan antarpersonal dan memanfaatkan komunikasi nonverbal dan tidak langsung. Dari pola kerja, kedua negara ini juga memiliki orientasi yang berbeda. Sebagai negara individualistik, pekerja yang berasal dari Jerman juga cenderung memiliki individualisme yang tinggi dan tidak menyukai pekerjaan yang mengharuskan terlalu banyak diskusi antaranggota. Di sisi lain, Indonesia yang merupakan negara kolektivis sangat menyukai kerja sama dan menganggap koneksi antarindividu sebagai prioritas (Saputri & Saraswati, 2017; Mas'udah, 2014; Okoro, 2019).

**Diagram 1. Perbandingan Skor Hofstede Insights Indonesia dan Jerman**



Sumber: Hofstede Insights, n.d.

Salah satu panduan yang banyak digunakan dalam riset-riset komunikasi antarbudaya dalam konteks organisasi adalah Dimensi Budaya dari Hofstede. Dimensi ini terdiri dari enam aspek yang dapat digunakan sebagai dasar kategorisasi pekerja dalam konteks multikultural. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji praktik komunikasi dalam departemen marketing organisasi multinasional berinisial DO, berdasarkan dimensi budaya Hofstede.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Peran Budaya dalam Komunikasi Antarkaryawan dalam Organisasi Multinasional

Budaya memegang peran yang sangat penting dalam dinamika komunikasi sehari-hari di perusahaan. Vlad & Stan (2018) pernah melakukan penelitian mengenai perbedaan budaya dalam sebuah perusahaan software multinasional, berdasarkan perspektif sang manajer. Dalam penelitian tersebut, para manajer menyatakan bahwa perbedaan budaya telah menjadi salah satu faktor krusial dalam proses pengambilan keputusan. Sementara itu, faktor yang paling menghambat prosesnya adalah perbedaan bahasa. Hal ini menghasilkan kesimpulan bahwa budaya memiliki peran yang signifikan dalam dinamika bisnis multinasional, sehingga penting bagi para manajer untuk dapat menyadari dan mengelola perbedaan-perbedaan tersebut demi proses komunikasi dan operasional bisnis yang lancar.

Penelitian mengenai komunikasi antarbudaya dalam organisasi juga pernah dilakukan oleh Wono et al. (2021) yang berupaya untuk meneliti komunikasi antarbudaya pada para mahasiswa di sebuah perguruan tinggi. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa para informannya menyadari pentingnya komunikasi antarbudaya dalam proses adaptasi. Mulai dari memahami bahasa, budaya, dan lingkungan di sekitar. Penelitian ini menegaskan bahwa memahami perbedaan dan persamaan budaya dalam suatu lingkup organisasi merupakan hal krusial untuk membangun komunikasi antarbudaya yang efektif, dan salah satu cara untuk mendapatkan pemahaman lebih dalam adalah dengan menganalisis dinamika komunikasi yang terjadi berdasarkan dimensi budaya Hofstede.

Salah satu penelitian terdahulu yang menganalisis gaya komunikasi bisnis masyarakat Indonesia dengan menggunakan dimensi budaya Hofstede pernah dilakukan oleh Eka Saputri & Gilang Saraswati (2017). Dalam penelitian tersebut, dilakukan analisis gaya komunikasi berdasarkan salah satu dimensi budaya Hofstede, yaitu high dan low context. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, ditemukan bahwa Indonesia merupakan negara high context dilihat dari gaya komunikasinya yang selalu menggunakan kontak fisik, mengutamakan hubungan antarpersonal, pesan non-verbal, dan kecenderungan untuk menginternalisasi makna. Mereka juga menyimpulkan bahwa gaya komunikasi ini sudah merupakan gaya turun menurun masyarakat Indonesia sejak jaman nenek moyang mereka terdahulu, sehingga gaya *high context* ini sudah mendarah daging dan tidak mungkin dapat berubah dalam waktu singkat.

Ketiga penelitian terdahulu dan berbagai literatur mengenai komunikasi antarbudaya lainnya mendorong peneliti untuk melakukan penelitian terhadap komunikasi antarbudaya dalam departemen yang dipengaruhi oleh dua negara dengan budaya yang sangat bertolak belakang, yaitu Jerman dan Indonesia dengan menggunakan keenam dimensi budaya Hofstede sebagai acuan untuk menganalisis.

#### **Dimensi Budaya Hofstede**

Dimensi Budaya Hofstede terdiri atas enam dimensi penting yang dapat digunakan untuk membedakan dan membandingkan satu budaya dengan yang

lain (Griffin et al., 2015; Hofstede et al., 2010; Samovar et al., 2017). Dimensi pertama adalah *power distance* yang menggambarkan bagaimana suatu budaya menerima perbedaan kekuasaan di lingkungannya. Budaya dengan *power distance* tinggi menonjolkan hierarki dan kontrol yang kuat dalam struktur organisasinya, sedangkan budaya dengan *power distance* rendah cenderung menghargai kesetaraan dan keterbukaan dalam komunikasi serta mengurangi kesenjangan kekuasaan.

Dimensi kedua adalah *masculinity* dan *femininity*. Budaya dengan orientasi maskulin biasanya ditandai oleh penekanan pada kompetisi, prestasi, dan keberhasilan, serta memiliki norma yang kaku terkait bagaimana laki-laki dan perempuan berperilaku dan mengekspresikan emosi mereka. Sebaliknya, budaya dengan orientasi feminin menitikberatkan pada kerja sama, hubungan, dan kualitas hidup. Dimensi berikutnya adalah *uncertainty avoidance* yang mengacu pada seberapa toleran suatu budaya terhadap ketidakpastian dan ambiguitas. Budaya dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang tinggi cenderung memiliki orientasi kolektivis yang kuat, merasa tidak nyaman dengan situasi yang tidak terduga, dan berupaya untuk mengurangi ketidakpastian melalui penerapan aturan yang ketat. Sebaliknya, budaya dengan tingkat *uncertainty avoidance* yang rendah lebih menerima ketidakpastian, lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan, lebih terbuka terhadap ide-ide baru, dan tidak merasa terancam oleh situasi yang tidak terduga.

Dimensi keempat adalah *individualism* dan *collectivism* yang menggambarkan fokus interaksi seseorang dengan orang lain, apakah lebih cenderung kepada kepentingan pribadi ("saya") atau kepentingan bersama ("kami"). Budaya yang condong ke arah individualisme menekankan pada kepentingan individu, sedangkan budaya kolektif lebih menekankan pada keharmonisan dalam kelompok. Dimensi berikutnya adalah *long-term* dan *short-term orientation* yang menggambarkan bagaimana suatu budaya memprioritaskan hal-hal yang dapat terjadi dalam waktu singkat, atau dalam jangka panjang. Budaya dengan *long-term orientation* lebih memusatkan perhatian pada masa depan dan perencanaan jangka panjang. Sebaliknya, budaya dengan *short-term orientation* lebih berorientasi pada kehidupan saat ini dan hasil

yang cepat. Dimensi terakhir adalah *indulgence* dan *restraint* yang menggambarkan pandangan suatu budaya terhadap pemenuhan kebutuhan manusia akan kesenangan. Budaya dengan tingkat *indulgence* yang tinggi mendukung pemenuhan kebutuhan tersebut tanpa hambatan. Sebaliknya, budaya dengan tingkat *restraint* yang tinggi menekankan kendali diri dan penundaan gratifikasi.

## METODOLOGI

Untuk memverifikasi suatu temuan melalui dimensi budaya Hofstede, penelitian ini menggunakan metode studi kasus deskriptif yang berusaha untuk mendeskripsikan sebuah fenomena dalam konteks dunia nyatanya. Paradigma penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah postpositivism yang berorientasi pada sebab-akibat dan menggunakan teori sebagai dasar (Creswell & Poth, 2018) untuk meneliti bagaimana pekerja Indonesia dan Jerman bekerja sama dalam latar organisasi multikultural. Untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai dinamika komunikasi antarbudaya yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara mendalam kepada lima orang informan, observasi terhadap kondisi praktik kerja di perusahaan DO, serta studi literatur yang terkait dengan tema penelitian ini.

Kelima informan merupakan anggota departemen *marketing* perusahaan DO. Informan 1 merupakan seorang ekspatriat Jerman yang memiliki jabatan sebagai *Senior Marketing Analyst* dan pemilik dari perusahaan DO dan informan 2 merupakan seorang *Regional Marketing Manager* asal Indonesia. Tiga informan lainnya merupakan staf departemen marketing perusahaan DO dengan kewarganegaraan Indonesia yang terdiri atas informan 3 yang merupakan seorang *Multimedia Designer*, informan 4 dengan jabatan *Digital and Web Specialist*, serta informan 5 yang juga merupakan seorang *Digital and Web Specialist*.

Tabel 1. Data Informan Penelitian

No	Inisial	Kewarganegaraan	Durasi Kerja
1	KE	Jerman	20 tahun
2	VO	Indonesia	2 tahun
3	FB	Indonesia	3 tahun
4	ME	Indonesia	1 tahun
5	AA	Indonesia	6 bulan

Sumber: Diolah Peneliti, 2024

Informan dalam penelitian ini ditentukan secara purposif dengan melihat latar belakang pekerjaan, keterlibatan mereka dalam perusahaan DO yang memiliki pekerja multikultur, dan durasi kerja, serta intensitas komunikasi antarbudaya yang dilakukan dengan anggota tim lintas budaya. Salah satu teknik analisis data yang biasa digunakan dalam penelitian studi kasus adalah pattern-matching logic, yang mengelompokkan informasi empiris, yaitu data hasil temuan penelitian. Berdasarkan pola tertentu berdasarkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data tematik untuk mengidentifikasi pola-pola dan menemukan tema dari data yang telah dikumpulkan oleh peneliti (Yin, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Profil Departemen *Marketing*

DO merupakan sebuah perusahaan multinasional penyedia solusi dan *software HR* untuk berbagai *enterprise* di Indonesia dan ASEAN. Meskipun sudah berdiri selama lebih dari 20 tahun, perusahaan ini baru memiliki departemen *marketing* selama kurang lebih 3 tahun. Departemen ini terdiri atas 11 orang anggota, yang terbagi atas dua orang pimpinan dan 9 orang staf dengan spesialisasi dan bidangnya masing-masing. Secara struktural, *Regional Marketing Manager* yang juga merupakan informan 2 berada di hierarki yang lebih tinggi dari informan 1. Namun, karena informan 1 juga merupakan istri dari pendiri perusahaan, yang secara tidak langsung juga berarti bahwa dirinya adalah pemilik perusahaan, informan 2 cenderung memposisikan dirinya sejajar atau di bawah informan 1.

Setiap hari, kesebelas anggota departemen *marketing* ini bekerja dalam area kerja yang sama sehingga komunikasi vertikal antara staf

dan pimpinan terjadi secara langsung tanpa adanya birokrasi. Sebagai satu-satunya departemen dengan anggota yang berasal dari dua negara dan budaya yang berbeda, departemen marketing perusahaan DO ini dipilih untuk menjadi subjek dalam penelitian ini.

#### **Dimensi Power Distance**

Hofstede dalam Samovar et al. (2017) menjelaskan bahwa *power distance* adalah salah satu bentuk pengelompokan budaya berdasarkan kontinum jarak kekuasaan yang tinggi dan rendah. Hal ini mengacu pada sejauh mana suatu kelompok masyarakat menerima bahwa kekuasaan dalam hubungan dan organisasi dapat terbagi secara merata maupun tidak merata. Dalam konteks bisnis, dimensi *power distance* berdampak salah satunya pada proses pengambilan keputusan (Mangundjaya et al., 2023).

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa kelima informan menyatakan bahwa *power distance* di perusahaan DO tergolong tinggi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari informan 3 yang mengatakan bahwa suara mayoritas dari anggota tim *marketing* cenderung tidak didengarkan karena keputusan terakhir tetap berada di tangan pimpinan Jerman. Informan 4 dan 5 juga mengatakan hal yang serupa mengenai hal ini. Keduanya merasa bahwa pimpinan Jerman departemen *marketing* ini tegas dan memiliki standar yang spesifik dalam setiap *output* yang dihasilkan. Keempat informan Indonesia sepakat bahwa proses pengambilan keputusan selalu didominasi oleh pimpinan Jerman. Namun, informan 1 selaku pimpinan Jerman tersebut sendiri memiliki perspektif yang sedikit berbeda. Ia mengatakan bahwa dirinya selalu mendukung proses diskusi bersama, tetapi yang pada akhirnya membuat keputusan adalah manajer Indonesia.

Pandangan yang berbeda dari informan 1 ini dapat terjadi karena ia berada di posisi kepemimpinan dan pemilik perusahaan yang menghormati struktural perusahaan. Namun, pada praktik sehari-hari, tetap informan 1 yang paling berkuasa dalam proses pengambilan keputusan. Selain dari proses pengambilan keputusan, dimensi ini juga dapat dilihat dari proses diskusi yang terjadi di dalam departemen. Dalam aspek tersebut, kelima narasumber menyatakan bahwa mereka selalu

mendukung dan melakukan diskusi bersama, baik antaranggota, maupun antara pimpinan dan staf.

Berdasarkan dari informasi yang didapatkan, departemen *marketing* perusahaan DO tetap menerapkan *low power distance*, tetapi hanya sampai tahap diskusi di dalam departemen. Kedua pimpinan selalu terbuka untuk membantu dalam setiap pekerjaan yang ada, tetapi dalam proses pengambilan keputusan, cenderung hanya pemimpin Jerman yang melakukan. Oleh karena itu, meskipun departemen *marketing* menerapkan *high* dan *low power distance*, tetapi dimensi budaya yang lebih dominan adalah *high power distance* yang terjadi karena departemen dipimpin langsung oleh pemilik perusahaan. Hal ini membuat proses pengambilan keputusan sangat terpusat dan terkonsentrasi pada pimpinan yang memiliki kuasa lebih besar di dalam departemen dan organisasi.

Berdasarkan Hofstede Insights (n.d.), negara Jerman pada umumnya memiliki *power distance* yang rendah dengan skor sebesar 35, terutama jika dibandingkan dengan skor Indonesia sebesar 78. Namun, informan 1 selaku pimpinan Jerman sendiri terlihat lebih menerapkan *high power distance*. Oleh karena itu, departemen *marketing* perusahaan DO juga memiliki *high power distance* karena budaya negara Indonesia sendiri, ditambah pimpinan Jerman yang dominan dan menggunakan *power distance* yang tinggi pula.

#### **Dimensi Feminin vs Maskulin**

Dalam konteks organisasi, dimensi feminin dan maskulin berkontribusi pada pola pembagian tugas yang diberikan oleh para pimpinan kepada anggota timnya (Hofstede sebagaimana dikutip Samovar et al., 2017). Berdasarkan hasil wawancara, kelima informan menyatakan bahwa pola pembagian tugas di departemen marketing perusahaan DO dilakukan berdasarkan keahlian dan spesialisasi, tanpa memandang jenis kelamin atau gender anggota. Berikut pernyataan dari informan 1 mengenai hal tersebut.

*"We don't necessarily generate specific tasks based on gender; qualifications are most important,"* (KE, 18 April 2024).

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 3, informan 4, dan informan 5 yang mengatakan

bahwa semua anggota memiliki tanggung jawabnya masing-masing dan tidak pernah ragu untuk meminta tolong kepada rekan kerjanya yang dirasa lebih memiliki pemahaman akan pekerjaan yang harus dilakukan. Namun, kedua pimpinan, yaitu informan 1 dan 2, menambahkan juga bahwa terkadang ada kasus spesifik yang membuat mereka harus mempertimbangkan gender. Khususnya untuk pekerjaan yang berat, seperti *event*, yang mengharuskan anggota timnya untuk pulang larut malam atau mengatur *vendor* alat berat.

Informan 1 menyatakan bahwa dirinya dan informan 2 tidak pernah dengan sengaja menjadikan gender sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk pembagian tugas tetapi terkadang mereka harus melakukan hal tersebut apabila pekerjaan yang dilakukan dapat berpotensi berbahaya bagi anggota departemen yang perempuan. Berdasarkan dari pernyataan para informan, dapat disimpulkan bahwa departemen *marketing* perusahaan DO menganut budaya feminin yang menjunjung kesetaraan dengan cara membagikan tugas dan pekerjaan, serta posisi berdasarkan spesialisasi dan kemampuan setiap anggota.

Indonesia adalah negara yang lebih berorientasi kepada budaya feminin dibandingkan Jerman (Hofstede Insights, n.d.). Oleh karena itu, orientasi departemen marketing perusahaan DO terhadap budaya feminin juga sesuai dengan penilaian Hofstede. Sementara itu, orientasi budaya pimpinan Jerman terlihat lebih sesuai dengan masyarakat Indonesia dibandingkan dengan budaya Jerman pada umumnya yang condong ke arah maskulin.

### Dimensi Penghindaran Ketidakpastian

Sama seperti dimensi *power distance*, dimensi penghindaran ketidakpastian juga dapat terlihat dalam proses pengambilan keputusan, khususnya dalam hal sejauh mana individu dalam suatu budaya tertentu terbuka akan hal-hal baru dan mengambil risiko (Samovar et al., 2017). Data dari para informan menunjukkan bahwa departemen *marketing* perusahaan DO memiliki tingkat penghindaran kepastian yang tinggi dilihat dari bagaimana para pimpinannya mengarahkan cara kerja dan mengatur *output* dari setiap pekerjaan yang dilakukan.

Informan 1 dan informan 2 yang merupakan bagian dari jajaran manajerial

mengelaskan bahwa kecenderungan mereka untuk mengikuti aturan atau *template* kerja yang ada adalah untuk menjaga reputasi *brand* sebagai perusahaan B2B dengan target pasar yang berada di kelas *enterprise*. *Positioning* yang sangat spesifik ini menghadirkan banyak limitasi, khususnya dalam *output* kreatif yang dihasilkan.

Hal ini juga disadari oleh informan 3, informan 4, dan informan 5 yang mengatakan mereka menyadari bahwa keterbatasan tersebut memang dikarenakan adanya *brand guideline* yang harus diikuti. Ditambah lagi dengan usia departemen *marketing* DO yang baru memasuki tahun ketiga, membuat mereka masih secara terus-menerus berupaya untuk menemukan pola yang tepat untuk setiap kegiatan marketing yang dilakukan. Namun di sisi lain, mereka juga menyayangkan hal tersebut karena rendahnya tingkat adaptabilitas para pimpinan menghalangi sisi kreatif mereka.

Informan 4 adalah seorang *Digital and Web Specialist* yang bertugas untuk mengatur semua inisiatif digital perusahaan DO, termasuk *website* dan iklan digital. Dalam bidangnya tersebut, informan 4 mengaku bahwa ia merasa memiliki ruang gerak kreatif yang sangat terbatas dalam hal situs perusahaan, tetapi tidak dalam hal iklan digital, seperti SEO dan SEM. Informan 4 menjelaskan bahwa kedua pimpinannya dalam departemen *marketing* sangat kompetitif dan berani untuk mengambil risiko. Mereka selalu berupaya untuk mengimbangi upaya-upaya *digital marketing* para kompetitornya, khususnya dalam hal SEO dan SEM sehingga informan 4 merasa memiliki ruang gerak untuk mengeksplorasi kampanye-kampanye digital yang ingin dilakukan. Berikut adalah pernyataan dari informan 4.

“Mereka sangat *willing* untuk habisin duit milyaran untuk *event*, coba pakai agensi, dan segala macamnya,” (ME, 19 April 2024).

Berdasarkan jawaban para informan, dapat disimpulkan bahwa departemen *marketing* perusahaan DO memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi dalam semua hal yang berhubungan dengan kegiatan marketing perusahaan. Selain dalam hal periklanan digital, para pimpinan enggan untuk keluar dari zona

nyaman dan memilih untuk tetap mengikuti kebiasaan atau *guideline* yang ada demi menjaga brand consistency perusahaan. Indonesia adalah negara yang berada di antara tingkat penghindaran ketidakpastian rendah dan tinggi, sedangkan Jerman memiliki tingkat penghindaran ketidakpastian yang tinggi (Hofstede Insights, n.d.). Oleh karena itu, kecenderungan departemen marketing perusahaan DO untuk menghindari ketidakpastian memang sesuai dengan gaya masyarakat Indonesia pada umumnya, ditambah lagi dengan pengaruh dari pimpinan Jerman mereka.

#### **Dimensi Individualistik vs Kolektivis**

Dalam konteks organisasi, dimensi individualistik dan kolektivis dapat digunakan untuk mengamati pola kerja yang terjadi (Samovar et al., 2017). Dalam penelitian ini, data dari informan menunjukkan bahwa budaya kerja yang terbentuk dalam departemen marketing perusahaan DO adalah kolektivis yang mengedepankan kerja sama kolaboratif antaranggota tim.

Informan 2, informan 3, informan 4, dan informan 5 menceritakan bahwa meskipun setiap anggota departemen marketing memiliki tugas dan bagiannya masing-masing, mereka tetap terbuka untuk melakukan diskusi bersama, terutama karena alur kerja setiap proyek yang dilakukan selalu membutuhkan kolaborasi dari setiap anggota. Sifat terbuka dari setiap anggota departemen juga semakin mendukung kerja sama kolaboratif yang dilakukan karena mereka tidak pernah menghindari perbincangan di jam kerja.

Budaya kolektif yang terbentuk membuat para anggota departemen marketing perusahaan DO terbiasa dengan kerja sama dan diskusi. Namun, hal berbeda disampaikan oleh informan 1 yang menyatakan bahwa ia merasa lebih nyaman bekerja sendiri dan cenderung untuk meminimalkan diskusi atau percakapan di ruang kerja. Kolektivitas sebuah tim juga dapat dilihat dari cara mereka merayakan keberhasilan dan menghadapi kegagalan. Informan 2, informan 3, dan informan 4 menjelaskan bahwa setiap pencapaian dirayakan sebagai keberhasilan departemen. Meskipun dalam setiap proyek terdapat satu sampai dua orang yang dominan mengerjakan, keberhasilannya akan tetap menjadi pencapaian bersama karena individu tersebut dianggap tidak mungkin dapat menyelesaikan

tanggung jawabnya dengan baik tanpa bantuan dari anggota departemen lainnya.

Begitu pula jika departemen *marketing* perusahaan DO mendapatkan hasil yang kurang baik dalam suatu proyek, informan 1 dan informan 2 selaku pimpinan mengatakan bahwa kegagalan tersebut merupakan kegagalan bersama, bukan hanya individu yang secara khusus bertugas. Informan 1 yang merupakan pimpinan Jerman secara khusus menambahkan bahwa menurutnya, jika suatu kegagalan terjadi, pihak yang seharusnya bertanggung jawab akan hal tersebut adalah para pimpinan yang gagal untuk membimbing para anggotanya. Selain itu, ia juga mengatakan bahwa departemen marketing perusahaan DO juga lebih menggunakan perspektif ‘kita’ atau ‘kami’ dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Berikut pernyataan dari informan 1.

*“Ultimately, from my perspective, it's always the higher-ups that are responsible for the mistake because they didn't provide proper guidance or didn't do a good mentoring job...”* (KE, 18 April 2024).

Indonesia adalah negara kolektif yang selalu mengedepankan kerja sama dan harmoni (Hofstede Insights, n.d.). Hal ini juga sangat terlihat dari bagaimana departemen marketing perusahaan DO bekerja sama, melihat keberhasilan, dan menyikapi kegagalan. Baik secara individual maupun kelompok, informan 2, informan 3, informan 4, dan informan 5 terlihat menganut budaya tersebut. Namun, informan 1 memiliki gaya yang berbeda. Secara individu, ia lebih merasa nyaman dan menyukai bekerja sendiri untuk mengurangi terlalu banyak diskusi di ruang kerja. Jerman adalah negara dengan skor individualitas yang sangat tinggi (Hofstede Insights, n.d.), sehingga informan 1 juga memiliki kecenderungan tersebut. Namun, di saat yang bersamaan, informan 1 juga sangat mendukung terbentuknya budaya kolektif dalam departemennya. Hal ini menunjukkan bahwa informan 1 memiliki preferensi pribadi untuk bekerja secara individual, tetapi ia juga dapat menyesuaikan diri dalam konteks kerja sama tim dalam departemen marketing perusahaan DO.

#### **Dimensi Time Orientation**

Dimensi *time orientation* menjelaskan bagaimana setiap individu dalam suatu budaya berorientasi pada peristiwa saat ini atau pada peristiwa yang akan datang di waktu mendatang. Perbedaan orientasi terhadap waktu ini dapat terlihat pada proses penentuan skala prioritas pekerjaan, yang kemudian juga berdampak pada pola kerja secara keseluruhan (Hofstede sebagai bagaimana dikutip Samovar et al., 2017). Dalam departemen marketing, dimensi ini dapat dinilai dari bagaimana perusahaan mengutamakan profit sesegera mungkin, atau membangun brand positioning perusahaan.

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan, departemen *marketing* perusahaan DO menganut budaya *short term orientation*. Hal ini terlihat dari pernyataan informan 3 yang mengatakan bahwa CEO perusahaan DO memiliki pandangan bahwa *marketing* harus dapat menghasilkan profit dalam waktu singkat. Informan 3 kemudian menambahkan bahwa tuntutan CEO perusahaan ini kemudian mengubah fokus kedua pimpinan departemen *marketing* untuk menghasilkan profit. Informan 4 dan informan 5 yang sama-sama bertanggung jawab atas *website* perusahaan DO mengatakan bahwa para pimpinan departemen marketing perusahaan DO cenderung memprioritaskan agar pekerjaan dapat selesai secepat mungkin, tanpa memperhatikan best practice atau alur kerja pembuatan *website* yang seharusnya. Padahal *website* yang dibuat dengan terburu-buru tentunya lebih rawan akan masalah di kemudian hari. Berikut pernyataan dari informan 4.

“Contohnya kita kan pernah melakukan migrasi *website* ya dari satu domain ke domain yang lain, ... tapi dia minta semua *website* itu sudah migrasi hanya dalam waktu satu minggu. Itu kan singkat banget ya, karena harusnya amannya itu sebulan...,” (ME, 19 April 2024).

Hal lainnya yang menunjukkan *short-term orientation* departemen marketing perusahaan DO adalah informasi dari informan 4 yang menceritakan bahwa pimpinan Jerman mereka cenderung enggan mempelajari hal-hal baru, seperti prosedur mengimplementasikan *website*. Berbeda dari pernyataan sebelumnya, informan 2 yang merupakan salah satu pimpinan departemen *marketing* perusahaan DO mengatakan bahwa

departemen ini selalu mengutamakan *brand positioning* dan bahwa *marketing* tidak dituntut untuk menghasilkan profit.

“...karena *marketing is a long term investment*..., jadi memang kita fokus ke *brand positioning*.” (VO, 18 April 2024).

Pernyataan dari informan 2 menggambarkan departemen *marketing* perusahaan DO sebagai divisi yang memiliki orientasi jangka panjang. Namun, para anggota timnya mengatakan yang sebaliknya karena mereka selalu dituntut untuk menghasilkan *output* secara cepat tanpa menghiraukan *best practice* yang seharusnya. Ditambah lagi dengan informasi bahwa pimpinan Jerman cenderung enggan untuk mempelajari suatu hal baru, menunjukkan bahwa dalam praktiknya, departemen *marketing* perusahaan DO lebih berorientasi jangka pendek.

Indonesia adalah negara yang memiliki orientasi *short-term* (Hofstede Insights, n.d.), sehingga penemuan ini terbukti sesuai dengan budaya yang ada di Indonesia pada umumnya. Sementara itu, Jerman dinilai sebagai negara yang berorientasi jangka panjang (Hofstede Insights, n.d.), sehingga kecenderungan informan 1 untuk enggan mempelajari hal-hal baru dan mengutamakan output kerja dalam waktu yang singkat bertolak belakang menunjukkan bahwa secara individu, ia lebih memiliki orientasi jangka pendek dan hal tersebut memengaruhi seluruh pola bekerja di departemen *marketing*. Adanya perbedaan pendapat dari informan 2 mengenai *marketing* sebagai investasi jangka panjang dapat terjadi karena adanya perbedaan posisi jabatan dan tingkat kekuasaan antara dirinya dan para staf departemen *marketing*. Sebagai seorang pemimpin, tentunya informan 2 memiliki idealisme mengenai bagaimana baiknya sebuah divisi *marketing* bekerja, tetapi bagi para stafnya, yang mereka rasakan adalah yang sebaliknya.

#### **Dimensi *Indulgence* dan *Restraint***

Dimensi *indulgence* dan *restraint* dalam organisasi multikultural dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memberikan ruang bagi karyawannya untuk memanfaatkan waktu cuti, makan siang, hingga kebebasan gaya berpakaian mereka. Apabila

perusahaan memberikan kebebasan dan fleksibilitas dalam hal-hal tersebut, mereka menganut budaya *indulgence*, dan apabila sebaliknya, mereka menganut budaya *restraint* (Hofstede & Hofstede, 2010).

Dari hasil wawancara dengan para informan, kelimanya sepakat bahwa departemen marketing perusahaan DO sangat menghargai hak-hak pribadi karyawan tersebut. Informan 1 dan 2 yang menjadi pimpinan dalam perusahaan menyatakan bahwa mereka memahami pentingnya cuti untuk menyeimbangkan kegiatan mereka di kantor. Sama halnya dengan jam makan siang yang sangat fleksibel. Berikut pernyataan dari informan 1 mengenai cuti dan jam makan siang. Informan 3, informan 4, dan informan 5 juga merasa bahwa fleksibilitas ini menjadi salah satu keuntungan yang mereka dapatkan dari bekerja dalam departemen *marketing* perusahaan DO. Informan 3 menceritakan pengalamannya mengambil cuti untuk berlibur ke luar negeri dan kedua pimpinannya sama sekali tidak memberikan tanggapan negatif, malah menyuruhnya untuk bersenang-senang.

Hal serupa juga disampaikan oleh informan 4 dan 5 yang menyatakan bahwa mereka sama sekali tidak pernah merasa takut atau sungkan untuk mengambil hak cuti mereka. Dalam hal berpakaian pun, informan 1 tidak pernah merasa harus memberikan aturan tertentu, selama mereka tidak menggunakan pakaian atau aksesoris yang memiliki atribut atau logo dari kompetitor. Berdasarkan dari informasi yang didapatkan, dapat disimpulkan bahwa departemen *marketing* perusahaan DO menganut budaya *indulgence* yang mendukung semua anggota timnya untuk memanfaatkan hak-hak pribadi mereka sebaik mungkin agar dapat menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka. Adanya fleksibilitas dari kedua pimpinan departemen marketing perusahaan DO ini tidak sesuai dengan penilaian Hofstede terhadap Indonesia dan Jerman yang dinilai sebagai negara *restraint* (Hofstede Insights, n.d.). Perbedaan ini dapat terjadi karena berbagai pengalaman multikultural yang dialami oleh kedua pimpinan departemen *marketing* perusahaan DO yang kemudian mengubah perspektif mereka.

#### **Dimensi Pola Komunikasi**

Dimensi lain yang banyak ditemukan dalam

wawancara dengan para informan adalah pola komunikasi *high context* dan *low context*. Dalam perusahaan multikultural, tentunya dimensi ini menjadi hal yang sangat penting untuk dianalisis dan dipahami oleh setiap anggotanya demi meningkatkan efektivitas komunikasi dan menghindari terjadinya miskomunikasi.

Berdasarkan dari data yang didapatkan dari informan 2, informan 3, informan 4, dan informan 5, departemen marketing perusahaan DO memiliki gaya komunikasi *high context* yang cenderung tidak langsung, menunggu waktu yang tepat, serta mengutamakan keharmonisan dan perasaan orang lain. Mereka juga merasa bahwa pola komunikasi yang terbentuk di ruang kerja juga membuat mereka merasa nyaman untuk mengutarakan perasaan dan keluh kesah mereka.

Informan 3 menyatakan bahwa dirinya selalu berupaya untuk menjaga keharmonisan dalam departemennya dengan menunggu waktu dan suasana yang tepat untuk menyampaikan masukan kepada rekan kerjanya. Di sisi lain, informan 1 memiliki pendapat yang berbeda. Ia beranggapan bahwa setiap masukan dan kritik yang diberikan kepada setiap anggotanya merupakan upaya untuk membantu mereka berkembang, terutama dalam pekerjaan. Oleh karena itu, ia merasa bahwa masukan harus segera disampaikan secara *direct* agar pesan dapat diterima dengan cepat juga.

*"Every input that we give, good or bad, as a perceived good or bad, it's just a means of trying for you to achieve your full potential,"* (KE, 18 April 2024).

Meskipun demikian, informan 2 mengatakan bahwa informan 1 yang berasal dari Jerman telah berupaya untuk mengakomodasi perbedaan budaya tersebut dengan menyampaikan kritik atau masukannya secara lebih halus. Dalam pengalamannya selama 20 tahun bekerja dengan orang Indonesia, informan 1 juga menceritakan bahwa ia menyadari anggota departemen marketing perusahaan DO memiliki kecenderungan untuk berbicara secara tidak langsung melalui ekspresi wajah, salah satunya ketika mereka sedang merasa kelelahan karena beban kerja yang terlalu banyak. Berikut pernyataan dari informan 1 mengenai hal

tersebut.

*"... you give nonverbal cues with having puffing looking tired not looking happy that you are overwhelmed instead of like head on addressing the issue you know so I think a lot of core problems can be solved by communicating clearly ..." (KE, 18 April 2024).*

Pernyataan tersebut menunjukkan kebiasaan informan 1 untuk berkomunikasi secara langsung dengan gaya *low context* sehingga ia cenderung merasa frustrasi ketika anggota timnya terlihat menyimpan masalah sendiri, dibandingkan mengomunikasikannya.

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari para informan, dapat disimpulkan bahwa departemen *marketing* perusahaan DO menggunakan gaya *high context* dalam berkomunikasi sehari-hari. Mereka memperhatikan perasaan orang lain, menunggu waktu yang tepat untuk berbicara, serta menyampaikan pesan melalui tanda-tanda nonverbal. Informan 1 sendiri, sebagai seorang warga negara Jerman, mengaku sering merasa frustrasi dengan keharusan untuk menahan diri dari mengkomunikasikan pesan secara langsung dan ketika melihat ada anggota departemennya yang terlihat gelisah tetapi enggan untuk berkomunikasi. Meskipun demikian, informan 1 tetap berusaha untuk menyesuaikan gaya berkomunikasi yang ada di departemen dengan bantuan dari informan 2 sebagai mediator. Hal tersebut merupakan upaya informan 1 untuk mengakomodasi perbedaan budaya yang ada. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa pimpinan Jerman membawa budaya *indulgence*, ke departemen berisi warga Indonesia.

#### **Dimensi Polikronik vs Monokronik**

Hal lain yang juga kerap dibahas oleh para informan adalah mengenai *timeline* dan *deadline* pekerjaan. Dalam konteks bisnis, kedua hal tersebut merupakan bagian dari dimensi polikronik dan monokronik. Berdasarkan dari jawaban informan 2, informan 3, informan 4, dan informan 5, departemen marketing perusahaan DO menganut dimensi polikronik yang melihat *deadline* sebagai hal yang fleksibel.

Informan 2 yang merupakan pimpinan Indonesia di departemen *marketing* perusahaan DO mengatakan bahwa setiap tahun, mereka

menyusun rencana tahunan berisi kegiatan-kegiatan pemasaran yang akan dilakukan selama satu tahun ke depan, dan setiap kegiatan tersebut juga memiliki *timeline*-nya masing-masing. Meskipun demikian, pada praktiknya, semua rencana tersebut masih sangat fleksibel. Misalnya, suatu kegiatan yang direncanakan untuk dilakukan di bulan ini, dapat diundur menjadi di bulan selanjutnya. Namun tentunya hal ini sangat bergantung pada proyek yang dilakukan karena tentunya terdapat beberapa kegiatan, seperti *event* yang bekerja sama dengan *partner* eksternal, tentunya tetap harus sesuai dengan jadwalnya yang telah ditentukan sebelumnya.

Informan 3, informan 4, dan informan 5 juga mengatakan hal serupa, bahwa meskipun mereka diberikan tenggat waktu untuk semua pekerjaan mereka, tetapi hal tersebut masih dapat berubah, terutama jika terdapat hal-hal tidak terduga yang menghambat proses penggerjaan. Berdasarkan informasi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam hal *deadline* dan *timeline* pekerjaan, departemen *marketing* perusahaan DO menganut budaya polikronik yang cenderung fleksibel dan tidak kaku. Budaya ini juga sesuai dengan budaya kolektivis dan *indulgent* yang dimiliki oleh departemen marketing perusahaan DO karena budaya polikronik juga memprioritaskan hubungan interpersonal sehingga cenderung membagi fokus antara melakukan pekerjaan dan membangun diskusi antaranggota.

Meskipun departemen *marketing* perusahaan DO menganut budaya polikronik tetapi informan 1 memiliki gaya yang berbeda. Dalam wawancaranya, informan 1 mengatakan bahwa secara individu, ia selalu berusaha untuk membatasi waktu untuk berbincang karena ia sangat menghargai waktu fokus bekerjanya. Pernyataan dari informan 1 menunjukkan bahwa meskipun dirinya merupakan seorang pimpinan di departemen *marketing* perusahaan DO, gaya bekerja dan orientasinya terhadap waktu tidak memiliki peran signifikan terhadap orientasi waktu departemen secara keseluruhan yang tetap berorientasi kepada budaya polikronik.

## KESIMPULAN

Dinamika komunikasi di dalam organisasi multinasional dapat bervariasi karena adanya dimensi-dimensi budaya. Berbagai dimensi ini juga berkontribusi dalam berbagai aspek, seperti proses pengambilan keputusan, gaya komunikasi, pandangan terhadap deadline, hingga pandangan terhadap hak karyawan seperti cuti dan gaya berpakaian. Berikut adalah dinamika budaya yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO.

Proses pengambilan keputusan dan diskusi yang terjadi dalam departemen marketing perusahaan DO terbentuk karena peran dimensi budaya *power distance* yang cenderung tinggi. Sementara itu, dalam pola pembagian tugas, dimensi budaya yang berperan adalah budaya feminin. Aspek lainnya yang terdampak oleh dimensi penghindaran ketidakpastian yang tinggi adalah kebiasaan kerja anggota departemen *marketing* perusahaan DO yang cenderung mengikuti kebiasaan yang sudah terbangun.

Selain itu, dimensi budaya kolektif yang dianut oleh departemen *marketing* juga memengaruhi aspek pola kerja yang terbentuk, sehingga tumbuh kebiasaan untuk bekerja sama. Orientasi perusahaan terhadap profit maupun investasi jangka panjang juga merupakan hasil dari dimensi budaya *short-term orientation*. Cuti, jam makan siang, dan gaya berpakaian juga menjadi hak karyawan yang harus digunakan sebaik mungkin karena budaya *indulgence* yang dianut oleh departemen marketing DO.

Aspek lain yang tentunya dipengaruhi juga oleh budaya adalah pola komunikasi. Seperti masyarakat Indonesia pada umumnya, departemen marketing perusahaan DO juga memiliki gaya komunikasi *high context*. Hal ini membuat mereka memperhatikan berbagai elemen dalam komunikasi, seperti waktu, perasaan lawan bicara, cara menyampaikan, dibandingkan secara langsung menyampaikan masukan atau kritik. Aspek terakhir yang ditemukan dalam penelitian ini adalah pandangan departemen *marketing* perusahaan DO terhadap *timeline* dan *deadline*. Karena kedua pimpinan departemen ini cenderung menganut budaya polikronik, maka tenggat waktu juga cenderung menjadi tidak kaku dan dapat berpindah sesuai dengan kebutuhan dan fakta di lapangan.

Selain menemukan aspek-aspek dalam perusahaan yang terbentuk karena adanya berbagai dimensi budaya, penelitian ini juga menemukan bahwa seorang pimpinan Jerman departemen *marketing* perusahaan DO hanya dapat memengaruhi budaya yang terbentuk dalam departemen apabila budaya yang dibawanya sesuai atau cocok dengan budaya lokal. Misalnya dalam dimensi penghindaran ketidakpastian, anggota departemen marketing perusahaan DO dapat mengikuti tingkat penghindaran ketidakpastian pemimpinnya yang cenderung tinggi karena Indonesia sendiri memiliki tingkat yang tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah, melainkan di tengah-tengah.

Sementara itu, jika perbedaannya antara dimensi budaya tersebut terlalu besar, seperti individualisme dan kolektivisme, pimpinan asing dari Jerman ini menjadi pihak yang lebih mengakomodasi pola kerja dari anggota departemen yang merupakan warga lokal Indonesia. Untuk mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai bagaimana dua budaya yang berbeda antara pekerja Jerman dan Indonesia saling mempengaruhi dalam konteks bisnis, peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian mengenai strategi adaptasi budaya para pekerja dalam perusahaan multinasional. Dengan penelitian mendalam mengenai strategi adaptasi, peneliti selanjutnya dapat memahami bagaimana pekerja asing mengakomodasi budaya pekerja lokal, dan sebaliknya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (Vol. 4).
- Eka Saputri, M., & Gilang Saraswati, T. (2017). High-low Context Communication in Business Communication of Indonesian. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 150, 288–293.
- El Boubebkri, A., & Saidi, B. (2022). Cross-cultural adaptation of international students in Moroccan higher education: the case study of Sub-Saharan African students at Mohammed First University. *Saudi Journal of*

- Language Studies*, 2(3), 170–186. <https://doi.org/10.1108/sjls-04-2022-0046>
- Erkkilä, L. (2010). *Internal Communication Issues in a Multinational Company*: Logonet Group.
- Glazer, S., & Karpati, T. (2014). The role of culture in decision making. *Cutter IT Journal*, 27(9), 23–29.
- Griffin, E., Ledbetter, A., & Sparks, G. (2015). *A First Look at Communication Theory. In Studying for a Foundation Degree in Health*. <https://doi.org/10.4324/9781315684635-12>
- Heldal, F., Sjøvold, E., & Stålsett, K. (2020). Shared cognition in intercultural teams: collaborating without understanding each other. *Team Performance Management*, 26(3–4), 211–226. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2019-0051>
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2010). *Cultures and Organization: Software for the Mind* (Vol. 3). McGraw-Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). Cultures and Organizations. *In Cultures and Organizations*.
- Hofstede Insights. (n.d.). *Country Comparison Tool. The Culture Factor Group*. Retrieved May 5, 2024, from <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=germany%2Cindonesia>
- International Organization for Migration. (2023). *World Migration Report 2022*. <https://worldmigrationreport.iom.int/wmr-2022-interactive/>
- Luqman, G., & Agathsya, F. (2024). Intercultural Communication in Multinational Work Environments: A Comparative Analysis of Communication Patterns and Cultural Factors. *KAMPRETJournal*, 3(2), 56–64.
- Mangundjaya, W. L., Gandakusuma, I., & Arumi, M. S. (2023). Power Distance, Uncertainty and Commitment to Change. *JURNAL SCIENTIA*, 12(03), 2852–2860. <http://infor.seaninstitute.org/index.php>
- Mas'udah, D. (2014). MINDFULNESS DALAM KOMUNIKASI ANTARBUDAYA (Studi Deskriptif pada Peserta Indonesia – Poland Cross-Cultural Program). *Jurnal Komunikasi PROFETIK*, 7(2), 77–89.
- Muhamad, N. (2023, July 26). *Tiongkok Mendominasi Tenaga Kerja Asing di Indonesia pada Semester I 2023. Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/07/26/tiongkok-mendominasi-tenaga-kerja-asing-di-indonesia-pada-semester-i-2023>
- Okoro, E. (2019). Intercultural Communication Competence in Multinational Competitiveness: Literature Review and Synthesis. *Journal of Business & Economic Policy*, 7(2). <https://doi.org/10.30845/jbep.v7n2p1>
- Pop, A.-M., & Sim, M. (2022). Cross-cultural Communication in Multinational Companies. *The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences*, 31(31(1)), 324–332. [https://doi.org/10.47535/1991auoes31\(1\)031](https://doi.org/10.47535/1991auoes31(1)031)
- Samovar, L. A., Porter, R. E., McDaniel, E. R., & Roy, C. S. (2017). *Communication Between Cultures* (9th ed.). Cengage Learning.
- Tripathy, M. (2019). Subducing Cultural Stereotype & Ethnocentrism In Business Organizations: A Soft Skills Stance. *Jurnal Sosial Humaniora*, 12(1), 28. <https://doi.org/10.12962/j24433527.v12i1.4897>
- Vlad, M., & Stan, S. (2018). The Influence of Cultural Differences and its Application in Multinational Organizations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 6(3), 405–422. <https://doi.org/10.25019/mdke/6.3.04>
- Wahyu Adi, T. J., & Musbah, A. (2017). The Cultural Differences Influences on Knowledge Sharing Activities in Construction Project Collaboration. *IPTEK Journal of Proceedings Series*, 0(1), 85. <https://doi.org/10.12962/j23546026.y2017i1.2197>
- Weck, M., & Ivanova, M. (2013). The importance of cultural adaptation for the trust development within business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 28(3), 210–220. <https://doi.org/10.1108/08858621311302868>

Wono, H. Y., Bio, R. S., Mbaroputera, A., Herdono, I., & Safitri, B. A. (2021). Komunikasi Antarbudaya pada Mahasiswa Perguruan Tinggi X (Studi pada Mahasiswa Angkatan 2017). *CALATHU: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(2).

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Sixth Edition* (Vol. 6).