Department of Digital Business
Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS
Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 25897-25903
P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Perbedaan Budaya terhadap Efektivitas Komunikasi dalam Tim Multikultural: Studi Kualitatif pada Lingkungan Kerja

Faiz Akbar Darmawan[1], Shani Muthia Nabila[2], Nayyara Fazila Mutia Yuwono[3], Nur Fatimatuzahro[4], Mutiara Syafaqoh[5], Anet Farellyska[6]

[1-6]Departemen Bisnis Digital, Universitas Negeri Surabaya
24081494241@mhs.unesa.ac.id[1], 24081494234@mhs.unesa.ac.id[2], 24081494248@mhs.unesa.ac.id[3], 24081494023@mhs.unesa.ac.id[4], 24081494238@mhs.unesa.ac.id[5], 24081494015@mhs.unesa.ac.id[6]

Abstrak

Perbedaan budaya dalam lingkungan kerja multikultural dapat memengaruhi cara anggota tim menafsirkan pesan, menyampaikan pendapat, memberikan kritik, dan membangun kepercayaan. Penelitian ini bertujuan mengkaji pengaruh perbedaan budaya terhadap efektivitas komunikasi dalam tim multikultural serta mengidentifikasi strategi yang digunakan untuk mengurangi hambatan komunikasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara semi terstruktur terhadap dua narasumber yang memiliki pengalaman langsung bekerja dalam lingkungan multikultural, yaitu pemilik usaha yang berinteraksi dengan karyawan dan pelanggan dari berbagai daerah serta Project Manager Event Organizer yang berkoordinasi dengan tim lintas kota. Data dianalisis melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan bahasa daerah, logat, tingkat kelugasan, pola penyampaian kritik, dan kebiasaan komunikasi dapat memicu miskomunikasi, terutama ketika anggota tim belum memahami karakter budaya satu sama lain. Namun, keberagaman budaya juga dapat memperluas perspektif, mendukung proses adaptasi, dan menjadi kekuatan tim apabila dikelola melalui tujuan bersama, penggunaan bahasa yang netral, pembagian tugas yang jelas, komunikasi terbuka dan terstruktur, serta penghargaan terhadap budaya lokal. Temuan juga memperlihatkan pentingnya kemampuan pemimpin menyesuaikan gaya komunikasi dengan konteks budaya tanpa mengurangi kejelasan pesan dan tanggung jawab kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas komunikasi dalam tim multikultural tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menyampaikan informasi, tetapi juga oleh sensitivitas budaya, keterbukaan, kepercayaan, dan kesediaan anggota tim untuk beradaptasi sehingga koordinasi dan pencapaian tujuan organisasi dapat berlangsung secara lebih efektif.

Kata Kunci: *Perbedaan Budaya, Komunikasi, Tim Multikultural, Cross Cultural Management, Komunikasi Organisasi*.

1. Latar Belakang

Perkembangan globalisasi yang semakin pesat telah mendorong terjadinya interaksi yang lebih intensif antar individu dari berbagai latar belakang budaya, baik dalam konteks sosial maupun profesional. Perusahaan dan organisasi saat ini tidak hanya melibatkan individu dari satu daerah atau satu kebudayaan tertentu, melainkan juga menghimpun anggota yang berasal dari berbagai latar belakang budaya yang berbeda dalam satu kesatuan tim kerja [1]. Perbedaan budaya pada dasarnya mencakup perbedaan nilai, norma, kebiasaan, bahasa, dan pola perilaku yang dimiliki oleh setiap kelompok masyarakat. Dalam konteks organisasi, perbedaan tersebut dapat memengaruhi cara individu menyampaikan pendapat, memberikan kritik, memahami pesan, serta membangun hubungan kerja antar sesama anggota tim.

Namun demikian, perlu dipahami bahwa perbedaan budaya tidak senantiasa menjadi hambatan dalam organisasi. Dalam berbagai kondisi, keberagaman budaya justru dapat menjadi kekuatan yang mampu menciptakan perspektif baru, meningkatkan kreativitas, serta memperkuat hubungan kerja dalam tim [3]. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perbedaan budaya terhadap efektivitas komunikasi dalam tim multikultural, serta mengidentifikasi strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola keberagaman budaya tersebut

Dalam tim multikultural, perbedaan budaya bekerja melalui proses komunikasi sehari-hari. Anggota tim membawa cara yang berbeda dalam memahami kesopanan, kedekatan, hierarki, penggunaan konteks, dan tingkat keterusterangan. Karena itu, pesan yang secara linguistik benar belum tentu diterima dengan makna yang sama oleh seluruh anggota tim. Kajian mengenai kelompok kerja multikultural menunjukkan bahwa keberagaman dapat menghasilkan manfaat sekaligus friksi; dampaknya sangat bergantung pada proses tim yang mampu mengubah perbedaan menjadi pertukaran informasi dan perspektif yang produktif [5]. Temuan tersebut menempatkan komunikasi bukan sekadar saluran penyampaian informasi, tetapi sebagai mekanisme yang menentukan apakah keberagaman akan berkembang menjadi sumber kreativitas atau justru konflik.

Salah satu konsep yang relevan dalam memahami kondisi tersebut adalah cultural intelligence atau kecerdasan budaya. Kecerdasan budaya menggambarkan kapasitas individu maupun tim untuk memahami situasi lintas budaya dan menyesuaikan cara berpikir serta perilaku ketika berinteraksi dengan orang yang memiliki latar budaya berbeda. Pengalaman bekerja dalam tim yang beragam dapat membantu pengembangan kecerdasan budaya pada tingkat tim, sedangkan kemampuan adaptasi dan sensitivitas budaya berkaitan dengan kinerja tim multikultural yang lebih baik [14], [15]. Dengan demikian, efektivitas komunikasi perlu dipahami sebagai hasil interaksi antara kejelasan pesan, kemampuan membaca konteks, dan kesediaan untuk menyesuaikan gaya komunikasi.

Konteks Indonesia memperkuat relevansi persoalan ini karena perbedaan budaya tidak hanya muncul antara pekerja dari negara yang berbeda, tetapi juga antar daerah yang memiliki bahasa, logat, kebiasaan, dan norma interaksi tersendiri. Dalam situasi kerja lintas kota, penggunaan bahasa daerah atau gaya bicara yang sangat khas dapat menciptakan jarak bagi anggota yang tidak memiliki referensi budaya yang sama. Oleh sebab itu, penelitian ini memusatkan perhatian pada pengalaman praktis dua narasumber yang menghadapi keragaman budaya dalam aktivitas kerja sehari-hari. Analisis tidak dimaksudkan untuk menggeneralisasi seluruh bentuk tim multikultural, melainkan untuk memperoleh pemahaman kontekstual tentang bentuk hambatan, pola adaptasi, dan strategi komunikasi yang digunakan dalam dua lingkungan kerja yang berbeda.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara semi terstruktur. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam pengalaman, pandangan, dan perspektif narasumber terkait dengan komunikasi dalam lingkungan kerja multikultural, yang tidak dapat ditangkap secara memadai melalui metode kuantitatif [4]. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung terhadap dua narasumber yang dipilih secara purposif berdasarkan relevansi pengalaman kerja mereka. Narasumber pertama adalah Muhammad Farhan Al-Sani, pemilik Kedai Dinasti yang berinteraksi langsung dengan karyawan dan pelanggan dari berbagai latar belakang budaya. Narasumber kedua adalah Irfan Andika Pratama, seorang Project Manager Event Organizer yang secara rutin bekerja dan berkoordinasi dengan tim dari berbagai kota di Indonesia.

Kedua narasumber menghadirkan dua konteks kerja yang berbeda sehingga fenomena komunikasi lintas budaya dapat dilihat dari dua karakter aktivitas yang tidak sama. Pada konteks Kedai Dinasti, interaksi bersifat rutin dan langsung dengan karyawan maupun pelanggan. Pada konteks Event Organizer, komunikasi lebih bersifat proyek, melibatkan koordinasi lintas kota, pembagian peran, target waktu, serta penyesuaian terhadap karakter masyarakat lokal. Variasi konteks tersebut memberikan ruang untuk mengidentifikasi pola yang sama maupun perbedaan cara menghadapi hambatan komunikasi.

Berdasarkan tema yang muncul dalam hasil wawancara, pembahasan diarahkan pada pengalaman narasumber ketika menghadapi perbedaan bahasa dan logat, cara menyampaikan pendapat atau kritik, proses membangun kepercayaan, bentuk adaptasi terhadap budaya lokal, serta strategi yang digunakan untuk menjaga efektivitas komunikasi. Dengan fokus tersebut, data yang diperoleh diposisikan sebagai pengalaman dan penilaian narasumber terhadap praktik komunikasi di tempat kerja, bukan sebagai pengukuran kuantitatif atas besarnya pengaruh masing-masing unsur budaya.

2.1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dengan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, namun tetap memberikan ruang bagi narasumber untuk mengembangkan jawaban secara lebih luas dan mendalam. Wawancara dilaksanakan secara langsung dan direkam dengan persetujuan narasumber untuk kemudian ditranskripsikan sebagai data primer penelitian.

2.2. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahap, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, hasil wawancara disaring dan difokuskan pada informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang menggambarkan temuan dari masing-masing narasumber. Pada tahap akhir, dilakukan penarikan kesimpulan berdasarkan analisis keseluruhan data yang diperoleh.

Dalam penyajian analisis pada artikel ini, temuan dikelompokkan ke dalam tema-tema yang berhubungan langsung dengan tujuan penelitian, yaitu sumber miskomunikasi, variasi penyampaian pendapat dan kritik, kepercayaan dan keterbukaan, potensi positif keberagaman, serta strategi komunikasi. Kesamaan dan perbedaan pengalaman kedua narasumber kemudian dibahas dengan mengaitkannya pada literatur komunikasi lintas budaya dan tim multikultural. Cara ini digunakan untuk memperkuat penjelasan konseptual tanpa mengubah karakter utama penelitian yang bersifat kualitatif dan kontekstual.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Karena jumlah narasumber terbatas, hasil penelitian perlu dibaca sebagai gambaran mendalam dari pengalaman kerja yang diteliti. Temuan tidak ditujukan untuk mewakili seluruh perusahaan, daerah, atau kelompok budaya di Indonesia. Namun, keterbatasan tersebut tetap memungkinkan penelitian mengidentifikasi pola praktis yang dapat menjadi dasar bagi studi lanjutan dengan jumlah informan, sektor industri, dan cakupan wilayah yang lebih luas.

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Gambaran Umum Narasumber

Narasumber pertama, Muhammad Farhan Al-Sani, merupakan pemilik Kedai Dinasti, sebuah usaha kedai kopi yang dikelola secara mandiri. Ia menyatakan bahwa interaksi dengan individu dari berbagai latar belakang budaya terjadi hampir setiap hari, baik dengan karyawan maupun dengan pelanggan yang datang dari berbagai daerah. Narasumber kedua, Irfan Andika Pratama, merupakan seorang Project Manager di bidang Event Organizer yang telah mengelola berbagai jenis event di berbagai kota di Indonesia, seperti Surabaya, Jombang, Tuban, Bandung, dan Solo. Posisinya mengharuskan ia berkoordinasi secara intensif dengan tim lokal dan pihak-pihak terkait di setiap kota tempat event diselenggarakan.

Kedua konteks kerja tersebut menunjukkan tingkat interdependensi komunikasi yang berbeda. Pada usaha kedai, hubungan kerja banyak berlangsung melalui percakapan langsung dan berulang, sehingga pembiasaan terhadap karakter individu dapat terbentuk dari interaksi sehari-hari. Sebaliknya, pekerjaan Event Organizer menuntut pembentukan koordinasi dalam waktu yang relatif terbatas dengan orang dan lingkungan lokal yang dapat berubah pada setiap proyek. Perbedaan ini penting karena kebutuhan adaptasi budaya menjadi semakin besar ketika anggota tim belum memiliki riwayat interaksi yang panjang.

Meskipun demikian, kedua narasumber sama-sama menempatkan komunikasi sebagai unsur sentral dalam menjaga pekerjaan tetap berjalan. Hal ini memperlihatkan bahwa keberagaman budaya menjadi relevan bukan hanya karena anggota tim berasal dari daerah berbeda, tetapi karena perbedaan tersebut hadir dalam proses kerja yang membutuhkan koordinasi, pertukaran informasi, pemberian instruksi, penyelesaian masalah, dan pelayanan terhadap pihak lain.

3.2. Perbedaan Budaya dan Miskomunikasi

Berdasarkan hasil wawancara, kedua narasumber mengakui bahwa perbedaan budaya berpotensi menimbulkan miskomunikasi dalam lingkungan kerja. Narasumber pertama menjelaskan bahwa miskomunikasi umumnya terjadi pada tahap awal ketika anggota tim belum saling memahami, terutama akibat perbedaan penggunaan bahasa daerah bagi individu dari wilayah Jabodetabek yang tidak familier dengan Bahasa Jawa. Narasumber kedua memaparkan bahwa perbedaan logat dan karakter komunikasi antara masyarakat Surabaya yang cenderung lebih lugas dengan masyarakat Solo yang cenderung lebih halus dapat menimbulkan ketidaknyamanan apabila tidak disikapi dengan adaptasi yang tepat. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa perbedaan bahasa dan gaya komunikasi merupakan hambatan utama dalam komunikasi lintas budaya [2].

Temuan tersebut menunjukkan bahwa hambatan komunikasi dapat muncul pada dua lapisan. Lapisan pertama adalah bahasa, yaitu ketika penggunaan istilah lokal, bahasa daerah, atau pelafalan tertentu tidak mudah dipahami oleh anggota dari daerah lain. Lapisan kedua adalah makna sosial di balik cara berbicara. Kalimat yang dianggap biasa dan efisien dalam budaya yang lebih lugas dapat dipersepsikan keras oleh pihak yang terbiasa dengan komunikasi tidak langsung. Sebaliknya, cara berbicara yang sangat halus dapat dianggap kurang tegas oleh pihak yang mengutamakan kejelasan langsung. Penelitian tentang hambatan komunikasi lintas budaya juga menempatkan bahasa, perbedaan persepsi, serta norma komunikasi sebagai faktor yang dapat mengurangi koordinasi dalam tenaga kerja multikultural [8].

Kondisi yang dialami narasumber juga konsisten dengan studi pada lingkungan kerja multilingual di Indonesia yang menunjukkan adanya kebutuhan dukungan dan pengembangan keterampilan komunikasi ketika pekerja menghadapi bahasa dan latar budaya yang beragam [9]. Pada konteks yang lebih luas, kemampuan menggunakan bahasa yang bukan bahasa pertama dapat menambah beban kognitif dan kecemasan, sehingga kualitas pelaksanaan tugas berpotensi menurun apabila tidak didukung oleh kemampuan adaptasi budaya yang memadai [12]. Oleh karena itu, penggunaan Bahasa Indonesia sebagai bahasa bersama dalam temuan penelitian ini dapat dipahami sebagai upaya mengurangi ketidakpastian makna, bukan sebagai upaya menghilangkan identitas bahasa daerah anggota tim.

Miskomunikasi juga cenderung lebih mudah terjadi pada fase awal interaksi. Ketika anggota tim telah memiliki pengalaman berulang, mereka mulai mengenali istilah, intonasi, kebiasaan, dan batas kenyamanan satu sama lain. Proses tersebut menjelaskan mengapa adaptasi dalam penelitian ini bukan tindakan satu kali, tetapi proses belajar sosial yang berlangsung bersamaan dengan pekerjaan. Semakin cepat tim membangun aturan komunikasi bersama, semakin kecil kemungkinan perbedaan budaya berkembang menjadi kesalahpahaman yang mengganggu tugas utama.

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3.3. Perbedaan dalam Penyampaian Pendapat dan Kritik

Penelitian ini juga menemukan adanya perbedaan yang cukup signifikan dalam cara individu dari berbagai budaya menyampaikan pendapat, kritik, maupun ketidaksetujuan. Narasumber pertama menjelaskan bahwa pihaknya menetapkan standar penggunaan bahasa yang tepat agar maksud dan tujuan komunikasi tidak mengalami distorsi. Narasumber kedua menambahkan bahwa perbedaan usia dan latar belakang budaya turut memengaruhi cara penyampaian kritik. Promotor yang berusia di atas tiga puluh tahun cenderung menyampaikan kritik dengan nada yang lebih tegas dan langsung, sehingga tim event organizer harus mampu merespons secara profesional dan berorientasi pada solusi.

Perbedaan cara menyampaikan kritik menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi tidak cukup dinilai dari isi pesan. Cara, waktu, intonasi, dan posisi pihak yang menyampaikan kritik juga memengaruhi penerimaan pesan. Dalam lingkungan yang berorientasi hierarki, kritik dari pihak yang lebih senior dapat diterima sebagai bentuk ketegasan, sedangkan pada lingkungan lain nada yang sama dapat menimbulkan tekanan. Karena itu, respons profesional seperti yang dijelaskan narasumber kedua menjadi penting: tim perlu memisahkan substansi masalah dari gaya komunikasi yang digunakan, kemudian mengembalikan pembicaraan pada solusi dan target kerja.

Literatur mengenai tim budaya yang beragam menekankan pentingnya keterbukaan, kemampuan mengambil perspektif orang lain, dan perilaku kerja yang fleksibel untuk mendukung kolaborasi [10]. Dalam tim virtual global, penyesuaian cara berkomunikasi atau communication accommodation juga berhubungan dengan efektivitas proses interpersonal, terutama ketika anggota memiliki kecerdasan budaya yang baik [13]. Temuan penelitian ini memberikan gambaran serupa pada konteks tatap muka: penyesuaian gaya bicara tidak berarti kehilangan ketegasan, melainkan memilih bentuk penyampaian yang tetap jelas namun lebih sesuai dengan penerima pesan.

Dari sisi manajemen, standar komunikasi yang digunakan narasumber pertama dapat dipahami sebagai pembentukan norma tim. Norma tersebut membantu anggota mengetahui bahasa apa yang digunakan untuk urusan kerja, bagaimana menyampaikan ketidaksetujuan, dan kapan suatu masalah perlu dibicarakan secara langsung. Norma yang eksplisit menjadi penting pada tim multikultural karena anggota tidak selalu memiliki asumsi yang sama mengenai perilaku komunikasi yang dianggap wajar. Dengan adanya kesepakatan, tim memiliki acuan bersama ketika perbedaan gaya pribadi atau budaya muncul.

3.4. Pengaruh Perbedaan Budaya terhadap Kepercayaan dan Keterbukaan

Narasumber pertama menyatakan bahwa selama komunikasi berlangsung secara terbuka, perbedaan budaya tidak menjadi penghalang yang signifikan dalam membangun kepercayaan. Narasumber kedua mengemukakan bahwa kepercayaan dibangun melalui kejelasan pembagian tugas dan tanggung jawab disertai timeline dan deadline yang terstruktur. Narasumber kedua juga menambahkan bahwa adaptasi terhadap budaya lokal merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Pemimpin tim perlu menyesuaikan gaya komunikasinya dengan budaya setempat, misalnya dengan memperhalus cara bicara ketika berada di lingkungan masyarakat Solo.

Kepercayaan dalam temuan ini dibangun melalui dua mekanisme yang saling melengkapi. Pertama, keterbukaan interpersonal membantu anggota menyampaikan ketidakjelasan sebelum berkembang menjadi konflik. Kedua, struktur kerja berupa pembagian tugas, timeline, dan deadline menciptakan kepastian mengenai siapa melakukan apa dan kapan pekerjaan harus selesai. Dengan kata lain, kepercayaan tidak hanya muncul dari kedekatan personal, tetapi juga dari konsistensi dan kejelasan mekanisme koordinasi.

Studi pada tim staf multikultural menunjukkan bahwa tujuan bersama, komunikasi, dan rasa saling menghargai merupakan komponen penting dalam membangun koordinasi relasional [7]. Pada tim global virtual, komunikasi yang bersifat relasional sejak tahap awal juga dapat membantu terbentuknya iklim komunikasi yang aman secara psikologis dan mendukung kinerja tim [11]. Walaupun konteks penelitian ini berbeda, kedua literatur tersebut membantu menjelaskan mengapa keterbukaan dan penghargaan yang disebut narasumber menjadi penting: anggota akan lebih berani mengklarifikasi pesan, menyampaikan kesalahan, atau meminta bantuan ketika mereka tidak khawatir bahwa perbedaan budaya akan digunakan untuk merendahkan.

Adaptasi terhadap budaya lokal yang dilakukan narasumber kedua juga dapat dipandang sebagai bentuk penghormatan yang membangun legitimasi pemimpin. Ketika Project Manager menyesuaikan tingkat kelugasan dengan masyarakat Solo, misalnya, penyesuaian tersebut mengurangi jarak sosial dan menunjukkan kesediaan memahami norma setempat. Namun, adaptasi tetap perlu diimbangi dengan kejelasan tanggung jawab agar pesan tidak kehilangan arah. Oleh sebab itu, kemampuan pemimpin menggabungkan sensitivitas budaya dan struktur kerja menjadi salah satu unsur penting dalam komunikasi multikultural.

3.5. Perbedaan Budaya sebagai Kekuatan dalam Tim

Kedua narasumber secara seragam menyatakan bahwa perbedaan budaya lebih sering berperan sebagai kekuatan daripada hambatan dalam tim, apabila disikapi dengan cara yang positif dan bijaksana. Narasumber pertama menegaskan bahwa setiap budaya memiliki sisi positif yang dapat menjadi bahan penyempurnaan bagi budaya

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

lain. Narasumber kedua menjelaskan bahwa dalam industri event organizer, pemahaman terhadap budaya lokal menjadi faktor kunci keberhasilan sebuah event. Timnya selalu melakukan riset dan konsultasi dengan warga atau tim lokal untuk memahami kebiasaan dan selera masyarakat setempat sebelum menyelenggarakan event.

Pandangan kedua narasumber memperlihatkan bahwa keberagaman budaya memiliki sifat ganda. Pada satu sisi, perbedaan dapat meningkatkan risiko konflik dan kesalahpahaman. Pada sisi lain, keberagaman menyediakan pengetahuan lokal, sudut pandang, cara pemecahan masalah, dan referensi sosial yang tidak dimiliki oleh tim yang sangat homogen. Tinjauan penelitian tentang kelompok kerja multikultural menunjukkan bahwa manfaat dan kerugian keberagaman sering muncul secara bersamaan; hasil akhirnya dipengaruhi oleh proses komunikasi, integrasi sosial, dan cara tim mengelola perbedaan [5].

Dalam kasus Event Organizer, pengetahuan budaya lokal memiliki nilai operasional langsung. Informasi tentang kebiasaan masyarakat, gaya interaksi, dan selera lokal dapat membantu tim menentukan cara berkomunikasi dengan mitra, peserta, maupun masyarakat sekitar. Praktik konsultasi dengan tim atau warga lokal yang dilakukan narasumber kedua menunjukkan bahwa keberagaman diperlakukan sebagai sumber informasi, bukan sekadar perbedaan identitas. Pendekatan ini sejalan dengan temuan bahwa kecerdasan budaya dapat meningkatkan efektivitas tim melalui identitas bersama dan kualitas komunikasi [6].

Pengalaman bekerja dalam kelompok yang beragam juga dapat menjadi proses pembelajaran. Iskhakova dan Ott menunjukkan bahwa keterlibatan dalam tim yang beragam dapat mendorong perkembangan kecerdasan budaya pada tingkat tim [15]. Dalam konteks penelitian ini, pembelajaran tersebut terlihat dari kemampuan narasumber mengenali kapan harus menggunakan bahasa netral, kapan perlu memperhalus cara berbicara, dan kapan harus melibatkan orang lokal sebagai rujukan. Dengan demikian, keberagaman menjadi kekuatan ketika tim memiliki mekanisme untuk belajar dari pengalaman lintas budaya.

3.6. Strategi Komunikasi dalam Tim Multikultural

Berdasarkan pengalaman kedua narasumber, terdapat beberapa strategi utama yang diterapkan untuk menjaga efektivitas komunikasi. Narasumber pertama menyebutkan penyamaan visi dan misi organisasi serta penggunaan Bahasa Indonesia sebagai bahasa komunikasi utama dalam tim. Narasumber kedua menjabarkan strategi yang lebih terstruktur, yaitu penerapan sistem komunikasi hierarkis dari Project Manager kepada koordinator, dan dari koordinator kepada anggota tim di masing-masing divisi. Strategi ini dinilai efektif untuk meminimalkan risiko miskomunikasi dan memastikan informasi disampaikan secara tepat sasaran. Ia juga menekankan pentingnya prinsip adaptasi budaya, yang diilustrasikan dengan peribahasa 'di mana kaki dipijak, di situ langit dijunjung'.

Strategi pertama adalah membangun bahasa kerja bersama. Penggunaan Bahasa Indonesia sebagai bahasa utama mengurangi ketergantungan pada istilah daerah dan memberikan kesempatan yang relatif setara bagi anggota tim untuk memahami informasi. Strategi ini tetap dapat berdampingan dengan penggunaan bahasa daerah dalam interaksi informal selama tidak menghambat akses anggota lain terhadap informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Prinsip utamanya adalah memastikan bahwa pesan yang menentukan keputusan, tugas, dan tanggung jawab dapat dipahami seluruh pihak.

Strategi kedua adalah menyatukan tujuan dan struktur koordinasi. Temuan tentang alur komunikasi dari Project Manager ke koordinator dan kemudian kepada anggota divisi menunjukkan pentingnya jalur informasi yang jelas. Struktur tersebut mengurangi kemungkinan pesan berubah ketika berpindah antar individu, terutama dalam proyek dengan banyak pihak. Namun, struktur hierarkis tetap memerlukan ruang umpan balik agar anggota dapat mengklarifikasi informasi yang ambigu. Penelitian tentang tim beragam juga menunjukkan bahwa struktur minimal yang jelas, dikombinasikan dengan fleksibilitas dan keterbukaan, dapat mendukung kolaborasi lintas budaya [10].

Strategi ketiga adalah mengembangkan kemampuan adaptasi dan kecerdasan budaya. Cultural sensitivity dan adaptability berkaitan positif dengan kinerja tim multikultural [14], sedangkan communication accommodation membantu efektivitas proses interpersonal pada interaksi lintas budaya [13]. Dalam praktik, strategi ini dapat berupa menghindari stereotip, mencari informasi tentang kebiasaan lokal, menanyakan preferensi komunikasi, memperhatikan respons lawan bicara, dan menyesuaikan tingkat kelugasan tanpa mengaburkan isi pesan. Adaptasi yang dilakukan secara sadar memungkinkan tim mempertahankan standar kerja sambil tetap menghargai perbedaan.

Strategi keempat adalah membangun kebiasaan klarifikasi. Ketika terdapat istilah, nada, atau instruksi yang berpotensi ditafsirkan berbeda, anggota perlu didorong untuk mengonfirmasi makna sebelum mengambil tindakan. Kebiasaan ini penting karena banyak konflik lintas budaya tidak berasal dari niat negatif, melainkan dari perbedaan asumsi. Dengan komunikasi yang terbuka dan aman, klarifikasi dapat dipandang sebagai bagian normal dari koordinasi, bukan sebagai tanda bahwa anggota tidak kompeten. Iklim komunikasi yang aman semacam ini mendukung pembentukan kepercayaan dan performa tim [11].

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3.7. Implikasi Manajerial

Temuan penelitian memberikan beberapa implikasi praktis bagi organisasi yang mempekerjakan anggota dari latar budaya berbeda. Organisasi perlu menetapkan aturan komunikasi dasar sejak awal pembentukan tim, termasuk bahasa kerja utama, jalur penyampaian informasi, mekanisme klarifikasi, dan cara menyampaikan kritik. Aturan tersebut tidak dimaksudkan untuk menyeragamkan budaya, tetapi untuk menciptakan titik temu yang mengurangi ambiguitas. Pelatihan komunikasi lintas budaya juga dapat diarahkan pada kemampuan membaca konteks, menghindari asumsi, dan menyesuaikan gaya komunikasi.

Bagi pemimpin, kemampuan mengelola keberagaman perlu diwujudkan dalam perilaku sehari-hari. Pemimpin dapat menunjukkan contoh dengan menggunakan bahasa yang inklusif, memberi kesempatan bicara yang seimbang, memeriksa pemahaman anggota, dan membedakan antara ketidaksetujuan terhadap ide dengan penilaian terhadap identitas budaya seseorang. Kecerdasan budaya, identitas bersama, dan kualitas komunikasi diketahui berhubungan dengan efektivitas tim multikultural [6]. Karena itu, keberhasilan pengelolaan keberagaman tidak cukup bergantung pada toleransi pasif, tetapi memerlukan praktik komunikasi yang secara aktif membuat seluruh anggota dapat berkontribusi.

3.8. Keterbatasan dan Arah Penelitian Lanjutan

Penelitian ini memiliki keterbatasan utama pada jumlah narasumber yang hanya terdiri atas dua orang dan berasal dari dua konteks kerja tertentu. Oleh karena itu, variasi budaya, sektor, ukuran organisasi, posisi jabatan, dan bentuk konflik yang mungkin muncul belum seluruhnya terwakili. Data juga bertumpu pada pengalaman dan interpretasi narasumber sehingga tidak dimaksudkan untuk menghasilkan hubungan sebab-akibat atau ukuran statistik mengenai pengaruh budaya terhadap efektivitas komunikasi.

Penelitian selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak anggota dari satu tim yang sama agar persepsi pemimpin dan anggota dapat dibandingkan, serta memperluas sektor seperti layanan, manufaktur, pendidikan, dan perusahaan digital. Observasi langsung terhadap rapat atau aktivitas koordinasi juga dapat digunakan untuk melengkapi data wawancara. Kajian kuantitatif dapat menguji variabel seperti kecerdasan budaya, kualitas komunikasi, psychological safety, kohesi, dan kinerja tim untuk mengetahui hubungan antarvariabel secara lebih terukur. Dengan perluasan tersebut, pemahaman mengenai komunikasi multikultural di Indonesia dapat menjadi lebih komprehensif dan kontekstual.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang nyata terhadap efektivitas komunikasi dalam tim multikultural. Perbedaan bahasa, logat, cara penyampaian pendapat dan kritik, serta kebiasaan komunikasi yang beragam berpotensi menimbulkan miskomunikasi, terutama pada tahap awal pembentukan tim. Namun demikian, perbedaan budaya tidak selalu berfungsi sebagai hambatan. Apabila setiap anggota tim mampu menjaga komunikasi yang terbuka, bersikap saling menghargai, serta menyelaraskan visi dan tujuan bersama, maka keberagaman budaya justru dapat menjadi aset yang memperkaya perspektif serta meningkatkan kapasitas organisasi. Terdapat beberapa strategi yang terbukti efektif dalam meningkatkan komunikasi dalam tim multikultural berdasarkan temuan penelitian ini, yaitu penggunaan bahasa yang sama dan netral sebagai medium komunikasi utama, penyamaan visi, misi, dan tujuan organisasi sebagai fondasi kerja sama tim. Penerapan sistem komunikasi yang terstruktur dan hierarkis untuk meminimalkan risiko miskomunikasi. serta pengembangan kemampuan adaptasi terhadap budaya lokal sebagai wujud penghargaan terhadap keberagaman. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi individu dan organisasi yang beroperasi dalam lingkungan kerja multikultural. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberagaman budaya tidak dapat dinilai hanya sebagai hambatan atau hanya sebagai keuntungan. Dampaknya bergantung pada cara tim membangun aturan komunikasi, kepercayaan, struktur koordinasi, dan kemampuan adaptasi. Ketika perbedaan bahasa, logat, dan gaya komunikasi direspons dengan klarifikasi, penghargaan, serta orientasi pada tujuan bersama, perbedaan tersebut dapat berubah menjadi sumber pengetahuan dan perspektif yang mendukung pekerjaan. Sebaliknya, tanpa mekanisme komunikasi yang jelas, perbedaan yang relatif kecil dapat berkembang menjadi distorsi pesan dan ketidaknyamanan. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi lintas budaya perlu dipandang sebagai kompetensi kerja yang dapat terus dikembangkan oleh anggota maupun pemimpin tim.

Referensi

[1] E. Surya, C. S. Barkah, I. Sukoco, and L. Auliana, "Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka)," *Jurnal DImmensi*, vol. 2, no. 2, pp. 63-74, 2022. https://doi.org/10.32897/dimmensi.v2i2.1572
[2] M. Surya Perdhana and K. Dwi Setyarini, "Implikasi Komunikasi Lintas Budaya Pada Manajemen Lintas Budaya Organisasi Kerjasama Regional: Studi Naratif Pada Yayasan JCLEC," *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, vol. 5, no. 3, pp. 1444-1457, 2021. https://journal.stiemb.ac.id/index.php/mea/article/view/1602

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

[3] R. Fatimah and D. H. Perkasa, "Tantangan dan Upaya Peningkatan Komunikasi Lintas Budaya pada Perusahaan Multinasional (Kajian Literatur Review)," *MAPIRA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, vol. 4, no. 2, pp. 59-69, 2024. https://e-journal.stimbudibakti.ac.id/index.php/mapira/article/view/100
[4] Ardiansyah, Risnita, and M. S. Jailani, "Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif," *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, vol. 1, no. 2, pp. 1-9, 2023. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57
[5] G. K. Stahl and M. L. Maznevski, "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research," Journal of International Business Studies, vol. 52, no. 1, pp. 4-22, 2021. https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-9
[6] J. Shan, M. Konishi, P. Pullin, and A. Lupina-Wegener, "Effects of cultural intelligence on multicultural team effectiveness: The chain mediation role of common ingroup identity and communication quality," Journal of Theoretical Social Psychology, vol. 5, no. 4, pp. 519-529, 2021. https://doi.org/10.1002/jts5.115
[7] L. Tingvold and M. C. Munkejord, "Shared goals, communication and mutual respect in multicultural staff teams: A relational coordination perspective," Nursing Open, vol. 8, no. 2, pp. 957-965, 2021. https://doi.org/10.1002/nop2.704
[8] K. Rajhans and A. Hiray, "Cross-cultural communication barriers to managing workforce diversity in multicultural organisations," International Journal of Management Development, vol. 2, no. 2, pp. 81-101, 2022. https://doi.org/10.1504/IJMD.2022.122822
[9] A. Pujiastuti, Y. S. Mahmud, and H. Herdiansyah, "Communication challenges and needs in the multilingual workplace: The case of security officers in Jababeka Area Indonesia," Komunitas: International Journal of Indonesian Society and Culture, vol. 14, no. 2, pp. 239-253, 2022. https://doi.org/10.15294/komunitas.v14i2.34840
[10] M. Granow and F. Asbrock, "A framework for culturally diverse teams and the importance of agility: Findings from a qualitative study," International Studies of Management & Organization, vol. 51, no. 1, pp. 47-68, 2021. https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1898103
[11] E. Glikson and M. Erez, "The emergence of a communication climate in global virtual teams," Journal of World Business, vol. 55, no. 6, Art. no. 101001, 2020. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101001
[12] A. Presbitero, "Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective," Journal of International Management, vol. 26, no. 2, Art. no. 100729, 2020. https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100729
[13] A. Presbitero, "Communication accommodation within global virtual team: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness," Journal of International Management, vol. 27, no. 1, Art. no. 100809, 2021. https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100809
[14] L. E. Guzmán-Rodríguez, A. Arizkuren-Eleta, T. Agarwala, and M. Bornay-Barrachina, "Individual characteristics on multicultural team performance: Does the role played by leaders and team members matter?" Frontiers in Psychology, vol. 14, Art. no. 1281422, 2023. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1281422
[15] M. Iskhakova and D. L. Ott, "Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance," Journal of International Education in Business, vol. 13, no. 1, pp. 37-54, 2020. https://doi.org/10.1108/JIEB-11-2019-0052

DOI: https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9615
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)