

Pola Komunikasi Lintas Budaya antara Supervisor Asal Tiongkok dan Karyawan Lokal di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia: Perspektif Communication Accommodation Theory

Berliana Puput Kurniawati

Program Studi Ilmu Komunikasi, Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Semarang

Email: berlianapuput63@gmail.com

Abstrak

Komunikasi lintas budaya menjadi tantangan tersendiri ketika terjadi di lingkungan kerja yang mempertemukan pimpinan asing dan karyawan lokal secara intens setiap hari, sebagaimana terjadi antara supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, perusahaan manufaktur peralatan elektronik rumah tangga di Semarang. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola komunikasi lintas budaya yang terbentuk antara keduanya, termasuk hambatan yang dihadapi dan strategi adaptasi yang digunakan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus, melibatkan satu supervisor, tiga karyawan lokal, dan satu staf HRD sebagai informan, dengan data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pola komunikasi yang terbentuk bersifat konvergensi dua arah yang timpang, dengan karyawan lokal menanggung beban penyesuaian yang lebih besar; hambatan komunikasi berakar dari perbedaan bahasa dan terkonsentrasi pada situasi kompleks, dimitigasi melalui strategi bertingkat berupa gestur, penerjemah mesin, dan penerjemah manusia. Temuan yang paling signifikan adalah bahwa fenomena *speak-up* yang tertahan, yang pada asumsi awal diduga hanya dialami karyawan lokal akibat norma hierarki, ternyata juga dialami pihak manajerial akibat hambatan bahasa. Penelitian ini memperkaya penerapan Communication Accommodation Theory, Teori Dimensi Budaya Hofstede, dan Anxiety/Uncertainty Management Theory pada konteks relasi kerja level supervisor-operator di sektor manufaktur Indonesia-Tiongkok.

Kata Kunci: komunikasi lintas budaya; Communication Accommodation Theory; supervisor asing; adaptasi budaya; manufaktur

Abstract

*Cross-cultural communication poses a distinct challenge when it occurs in a workplace that brings together a foreign supervisor and local employees intensively every day, as occurs between a Chinese supervisor and local employees at PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, a household electrical appliance manufacturing company in Semarang. This study aims to describe the cross-cultural communication pattern formed between the two parties, including the barriers encountered and the adaptation strategies employed. The study uses a qualitative approach with a case study design, involving one supervisor, three local employees, and one HR staff member as informants, with data collected through in-depth interviews, field observation, and documentation, then analyzed using an interactive analysis model. The results show that the communication pattern formed is one of asymmetric two-way convergence, with local employees bearing a disproportionately larger burden of accommodation; communication barriers stem from language differences and are concentrated in complex situations, mitigated through a tiered strategy of gestures, machine translation, and human interpreters. The most significant finding is that withheld *speak-up* behavior, initially assumed to be experienced only by local employees due to hierarchical norms, was also experienced by management due to language barriers. This research enriches the application of Communication Accommodation Theory, Hofstede's Cultural Dimensions Theory, and Anxiety/Uncertainty Management Theory within the context of supervisor-operator level work relations in the Indonesia-Tiongkok manufacturing sector.*

Keywords: cross-cultural communication; Communication Accommodation Theory; foreign supervisor; cultural adaptation; manufacturing

PENDAHULUAN

Peningkatan arus investasi asing di Indonesia turut mendorong bertambahnya jumlah tenaga kerja asing yang menduduki posisi strategis maupun operasional di berbagai perusahaan. Data Kementerian Ketenagakerjaan mencatat bahwa jumlah tenaga kerja asing di Indonesia mencapai 183.964 pekerja hingga akhir tahun 2024, dengan lebih dari separuhnya, yaitu 101.953 pekerja, berasal dari Tiongkok (Databoks, 2025). Berdasarkan level jabatan, mayoritas tenaga kerja asing tersebut berada pada posisi profesional (52,48%) dan manajer (19,14%), bukan hanya pada posisi direksi (Databoks, 2025). Fenomena ini turut tergambar pada PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, perusahaan manufaktur peralatan elektronik rumah tangga berorientasi ekspor yang berlokasi di Kawasan Industri Candi, Semarang. Perusahaan tersebut mempekerjakan seorang supervisor asal Tiongkok yang membawahi langsung sejumlah karyawan lokal di lini produksinya, sehingga interaksinya dengan karyawan berlangsung setiap hari, bukan hanya dalam forum rapat formal.

Intensitas interaksi harian antara supervisor dan karyawan tersebut membuat perbedaan orientasi nilai budaya antara Tiongkok dan Indonesia tampak sangat nyata dalam praktik kerja. Perbedaan ini mencakup toleransi terhadap ketidakpastian dan orientasi waktu kerja, yang pada akhirnya memengaruhi cara pengambilan keputusan serta penyampaian informasi di lingkungan kerja. Berdasarkan teori dimensi budaya Hofstede, skor uncertainty avoidance Indonesia (48) melampaui capaian Tiongkok (30), sementara skor long-term orientation Tiongkok (87) jauh melampaui Indonesia (62) (Putra et al., 2024). Pelaku bisnis Tiongkok cenderung berorientasi pada relasi jangka panjang yang dikenal dengan istilah *guanxi*, yaitu jaringan hubungan personal yang dibangun melalui kepercayaan dan asas timbal balik (Lin & Si, 2010). Sebaliknya, mitra lokal Indonesia cenderung lebih berhati-hati dalam menghadapi ketidakpastian dan lebih memilih menyampaikan informasi secara tidak langsung untuk menjaga stabilitas sosial. Kesenjangan nilai budaya semacam ini berpotensi pula dialami oleh supervisor dan karyawan lokal di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, sebagaimana telah terbukti memicu kesalahpahaman konkret pada sejumlah kasus serupa di sektor manufaktur lain.

Salah satu kasus yang menggambarkan hal tersebut terjadi pada PT Virtue Dragon Nickel Industry, tempat konflik antara pekerja lokal dan pekerja asal Tiongkok dipicu oleh kesalahan interpretasi verbal maupun nonverbal, seperti gestur, intonasi, dan mimik wajah yang dimaknai berbeda oleh kedua belah pihak (Lestari et al., 2023). Pola serupa ditemukan pada tingkatan kepemimpinan yang lebih luas: studi terhadap gaya kepemimpinan ekspatriat asal Korea dan Tiongkok menemukan hambatan berupa perbedaan bahasa, stereotip terkait kedisiplinan, serta kecenderungan manajer lokal yang memegang teguh adat ketimuran merasa tidak nyaman menyampaikan pendapat secara langsung di hadapan pimpinan asing (Ardiansyah et al., 2024). Meskipun demikian, hambatan tersebut bukanlah kondisi yang pasti terjadi. Adaptasi budaya yang berlangsung efektif terbukti mampu menciptakan harmoni kerja antara pimpinan atau supervisor asing dan karyawan lokal seiring berjalannya waktu, melalui proses enkulturasi, sebagaimana ditemukan pada studi karyawan perusahaan Korea Selatan di Indonesia (Fiani & Chaniago, 2024). Di sisi lain, studi pada departemen pemasaran perusahaan berkepal ekspatriat Jerman menemukan bahwa pimpinan asing justru cenderung mengakomodasi budaya lokal ketika kesenjangan budaya dinilai terlalu besar untuk dijumpai secara sepihak oleh karyawan (Girsang et al., 2024).

Penelitian terdahulu mengenai komunikasi antarbudaya antara pimpinan asing dan karyawan lokal di Indonesia sejauh ini banyak berfokus pada level direksi atau manajerial, serta pada konteks budaya Korea, Jepang, dan negara-negara Eropa. Kajian pada level supervisor asal Tiongkok di sektor manufaktur peralatan elektronik, seperti konteks PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, masih relatif terbatas. Kajian literatur review menegaskan bahwa penelitian mengenai dinamika kelompok lintas budaya di Indonesia masih terbatas, terutama yang mempertimbangkan pengaruh budaya kerja lokal seperti kolektivisme dan penghormatan terhadap hierarki (Fatimah & Perkasa, 2024). Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini disusun untuk menelusuri secara langsung bagaimana pola komunikasi antarbudaya tersebut sesungguhnya terbentuk di lapangan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan permasalahan mengenai bagaimana pola komunikasi lintas budaya antara supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal terbentuk, termasuk hambatan yang dihadapi serta strategi adaptasi yang digunakan, di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan pola komunikasi lintas budaya antara supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal, yang mencakup proses interaksi yang membentuknya, hambatan komunikasi yang dihadapi, serta strategi adaptasi yang diterapkan dalam lingkungan kerja di lini produksi PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian komunikasi antarbudaya secara teoretis, khususnya dalam penerapan Teori Dimensi Budaya Hofstede, Communication Accommodation Theory, dan Anxiety/Uncertainty Management Theory pada konteks hubungan kerja Indonesia-Tiongkok di sektor manufaktur. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi rujukan bagi manajemen sumber daya manusia dan supervisor asing dalam merancang strategi komunikasi yang lebih efektif di lini produksi guna meminimalkan kesalahpahaman dan meningkatkan harmoni kerja, menjadi sarana bagi penulis untuk menerapkan ilmu komunikasi antarbudaya yang

telah dipelajari selama masa perkuliahan sekaligus memperluas wawasan langsung dari pengalaman lapangan, serta menjadi referensi tambahan bagi mahasiswa maupun peneliti lain yang tertarik mengkaji topik serupa.

Penelitian Terdahulu

Delapan penelitian terdahulu yang relevan dengan topik komunikasi antarbudaya antara pimpinan atau supervisor asing dan karyawan lokal di perusahaan memberikan pemetaan posisi penelitian ini. Adiniah (2022) menemukan bahwa komunikasi organisasi antara pimpinan asing dan karyawan lokal pada PT Jeil Medical Global (konteks Korea-manufaktur medis) berlangsung mengikuti pola roda yang berjalan efektif meski terdapat hambatan bahasa, dibantu penerjemah dan pembelajaran bahasa informal — menjadi pembanding pada konteks sektor manufaktur. Fiani dan Chaniago (2024) pada konteks karyawan perusahaan Korea Selatan menemukan konsep tempo kerja palli-palli versus alon-alon waton kelakon, dengan pimpinan asing semakin adaptif seiring lamanya masa penugasan, menjadi dasar konsep enkulturasi dalam penelitian ini. Girsang et al. (2024) pada level staf departemen perusahaan Jerman menemukan bahwa pimpinan asing justru banyak mengakomodasi budaya lokal ketika kesenjangan budaya dinilai terlalu besar, memberikan sensitivitas analitis mengenai pola akomodasi dua arah.

Febiyana dan Turistiati (2019) pada konteks karyawan Jepang di PT Tokyu Land Indonesia menemukan hambatan berupa perbedaan bahasa, penghargaan terhadap waktu, dan stereotip yang berlangsung dua arah, menjadi pembanding hambatan komunikasi di sektor properti-manufaktur Asia Timur. Rochman et al. (2019) pada level manajerial PT XYZ menemukan bahwa manajer asing tidak memaksakan penggunaan bahasa maupun budaya negara asal dan cenderung mengakomodasi penuh, menjadi model praktik akomodasi ideal sebagai pembanding. Lestari et al. (2023) pada level pekerja lini sektor pertambangan Tiongkok di PT Virtue Dragon Nickel Industry menemukan bahwa konflik antara pekerja lokal dan asing dipicu oleh kesalahan interpretasi verbal dan nonverbal — konteks Tiongkok yang paling mendekati objek penelitian ini. Ardiansyah et al. (2024) pada level manajerial Korea-Tiongkok menemukan hambatan bahasa, stereotip kedisiplinan, dan kecenderungan bawahan lokal menahan diri untuk speak-up, menjadi dasar asumsi awal kerangka pikir penelitian ini. Salsabila (2023) pada level staf perusahaan Eropa (PT ICC) menemukan bahwa konvergensi (mempelajari bahasa lokal) dan divergensi (mempertahankan gaya bicara asal) terjadi secara bersamaan, memberikan sensitivitas analisis data pada tahap pengolahan hasil wawancara.

Berdasarkan pemetaan delapan studi tersebut, penelitian ini memposisikan diri pada celah yang belum banyak dikaji, yaitu komunikasi antarbudaya pada level supervisor asal Tiongkok di sektor manufaktur peralatan elektronik rumah tangga. Studi bertema Tiongkok yang telah ada lebih banyak menyoroti level direksi atau manajerial, atau berlangsung pada sektor pertambangan, dan belum menyentuh level supervisor lini produksi secara spesifik. Karakteristik interaksi supervisor-karyawan yang berlangsung intens dan rutin membuatnya berbeda dari relasi direksi-karyawan yang cenderung lebih formal dan berjarak.

Kerangka Pikir

Penelitian ini berangkat dari pertemuan dua orang yang memiliki latar belakang budaya berbeda, yaitu supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal Indonesia. Keduanya membawa nilai budaya yang tidak selalu sama. Supervisor asal Tiongkok cenderung mengutamakan hubungan jangka panjang, yang dikenal dengan istilah *guanxi*, sedangkan karyawan lokal cenderung menghindari penyampaian pendapat secara langsung kepada atasan sebagai bentuk penghormatan terhadap atasan. Perbedaan ini juga didukung oleh data hasil penelitian sebelumnya berdasarkan teori dimensi budaya Hofstede.

Interaksi yang terjadi setiap hari antara kedua pihak tersebut kemudian melahirkan sebuah proses komunikasi antarbudaya, yang menjadi fokus utama penelitian ini. Untuk memahami proses tersebut, penelitian ini menggunakan tiga teori sekaligus, yaitu Dimensi Budaya Hofstede untuk melihat perbedaan nilai budaya, Communication Accommodation Theory (CAT) untuk melihat apakah kedua pihak saling menyesuaikan gaya komunikasi atau tetap mempertahankan gaya masing-masing, dan Anxiety/Uncertainty Management Theory (AUM) untuk melihat rasa cemas dan tidak pasti yang mungkin muncul saat berkomunikasi lintas budaya. Penelitian ini juga mempertimbangkan satu dugaan awal, yaitu kecenderungan karyawan lokal menahan diri saat menyampaikan pendapat, yang kemudian dibuktikan melalui wawancara di lapangan.

Ketiga teori tersebut membantu peneliti menemukan pola komunikasi yang terbentuk antara supervisor dan karyawan lokal. Dari pola tersebut, muncul dua kemungkinan yang bisa terjadi bersamaan, yaitu munculnya hambatan komunikasi, seperti perbedaan bahasa, perbedaan cara menyampaikan pesan, kesalahan memahami gerak tubuh atau ekspresi, serta anggapan negatif terhadap budaya lain, dan munculnya strategi penyesuaian, seperti menyesuaikan gaya komunikasi, mempelajari budaya baru seiring waktu, dan semakin memahami budaya satu sama lain. Kedua kemungkinan tersebut pada akhirnya mengarah pada satu hal yang ingin dicapai penelitian ini, yaitu seberapa efektif komunikasi kerja dan seberapa harmonis hubungan antara supervisor dan karyawan lokal di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia.

Tinjauan Pustaka

Pola Komunikasi

Pola komunikasi dapat dipahami sebagai bentuk atau model hubungan antara dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung berulang dan konsisten (Turner & West, 2018). Dalam konteks organisasi, pola komunikasi lazim diklasifikasikan berdasarkan arah penyampaian pesan (atas-bawah, bawah-atas, horizontal) serta bentuk jaringan komunikasi, seperti pola rantai, pola roda, pola lingkaran, dan pola bintang atau seluruh saluran (Kriyantono, 2020). Sebagai gambaran, Adiniah (2022) menemukan bahwa komunikasi organisasi antara pimpinan asing dan karyawan lokal berlangsung mengikuti pola roda — pola yang berpusat pada satu pihak sebagai penghubung utama arus informasi.

Komunikasi Antarbudaya

Komunikasi antarbudaya merupakan proses pertukaran makna antarindividu yang berasal dari latar belakang kebudayaan yang beragam, terjadi ketika pengirim dan penerima pesan berasal dari budaya yang cukup berbeda sehingga memengaruhi peristiwa komunikasi yang berlangsung di antara keduanya (Gudykunst & Kim, 2003; Samovar et al., 2017). Bahasa dalam konteks ini tidak hanya berfungsi sebagai alat penyampai pesan, tetapi juga sebagai pembawa makna budaya yang mendalam, merepresentasikan cara pandang, sistem nilai, dan identitas kolektif suatu kelompok (Syahputra, 2024).

Teori Dimensi Budaya Hofstede

Model Hofstede mengidentifikasi enam dimensi budaya utama, yaitu power distance, individualism-collectivism, masculinity-femininity, uncertainty avoidance, long-term orientation, dan indulgence-restraint, yang membantu menganalisis perilaku di tempat kerja serta pendekatan manajerial dalam konteks budaya yang beragam (Lase et al., 2025; Tarumingkeng, 2025). Pada dimensi power distance, kedua negara sama-sama menunjukkan skor yang tinggi, yang berarti baik masyarakat Tiongkok maupun Indonesia cenderung menerima kesenjangan distribusi kekuasaan sebagai hal yang wajar dan menghormati struktur hierarki di tempat kerja (Hofstede, 2001). Pada dimensi masculinity-femininity, Tiongkok tergolong masyarakat yang lebih maskulin, dengan penekanan pada capaian, kompetisi, dan ketegasan, sedangkan Indonesia cenderung lebih feminin, dengan penekanan pada kerja sama dan keharmonisan hubungan antarindividu (Hofstede et al., 2010). Pada dimensi individualism-collectivism, kedua negara sama-sama tergolong masyarakat kolektif meskipun dengan derajat berbeda, sementara pada dimensi indulgence-restraint, Tiongkok tergolong masyarakat yang lebih restraint dibandingkan Indonesia yang cenderung lebih indulgent (Hofstede et al., 2010). Keenam dimensi ini memperkuat argumen bahwa kesamaan pada satu dimensi budaya tidak serta-merta menjamin keselarasan komunikasi secara menyeluruh.

Communication Accommodation Theory (CAT)

CAT yang dikembangkan oleh Giles menjelaskan bahwa individu cenderung menyesuaikan gaya komunikasinya, yang disebut konvergensi, atau justru mempertahankan gaya komunikasi aslinya, yang disebut divergensi, ketika berinteraksi dengan lawan bicara dari budaya yang berbeda (Giles & Smith, 1979). Konvergensi pada tingkat bicara dan konten umumnya memberikan evaluasi paling positif dari pendengar dibandingkan strategi divergensi, meskipun terdapat risiko over-accommodation yang dapat dianggap merendahkan atau tidak tulus oleh penerima pesan (Giles & Smith, 1979). Instrumen operasional CAT yang telah tervalidasi mencakup empat strategi akomodatif, yaitu aproksimasi, manajemen wacana, kontrol interpersonal, dan interpretabilitas, serta dua penilaian perilaku berupa akomodasi dan non-akomodasi (Fowler et al., 2026). Fenomena akomodasi dalam praktiknya tidak selalu berlangsung satu arah; Salsabila (2023) menemukan bahwa proses konvergensi dan divergensi dapat terjadi bersamaan pada individu yang sama.

Anxiety/Uncertainty Management Theory (AUM)

AUM yang dikembangkan oleh Gudykunst menjelaskan bahwa kecemasan dan ketidakpastian yang tinggi ketika berinteraksi dengan individu dari budaya berbeda dapat menghambat efektivitas komunikasi. Sun Huiwen et al. (2023) menemukan bahwa model AUM mampu menjelaskan 62 persen faktor yang memengaruhi pengelolaan kecemasan dan 53 persen faktor yang memengaruhi pengelolaan ketidakpastian, dengan lima faktor utama: konsep diri, reaksi terhadap lingkungan baru, kategorisasi sosial, proses situasional, dan koneksi dengan pihak lokal. Kecerdasan budaya atau cultural intelligence berperan sebagai moderator yang memperlemah dampak negatif kecemasan dan ketidakpastian terhadap efektivitas komunikasi (Suryandari et al., 2026; Presbitero & Attar, 2018).

Kepemimpinan Lintas Budaya

Pemimpin lintas budaya dituntut mampu beradaptasi dan mengakomodasi perbedaan budaya dalam pengambilan keputusan maupun praktik kepemimpinan sehari-hari. Ardiansyah et al. (2024) menemukan bahwa gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-Tiongkok secara dominan bersifat demokratis dan berfokus pada partisipasi karyawan, meski elemen otokratik dan permisif tetap ditemukan dalam kadar lebih rendah, dengan tantangan utama berupa perbedaan bahasa, kesalahpahaman nonverbal, dan ketidaknyamanan dalam budaya speak-up bagi manajer lokal. Temuan serupa ditemukan Rahayu dan Perkasa (2024) pada studi kasus PT Britmindo.

Hambatan dan Strategi Mengatasi Hambatan Komunikasi Antarbudaya

Hambatan komunikasi antarbudaya di tempat kerja umumnya mencakup faktor bahasa, konteks budaya, dan persepsi antarindividu (Kristiani & Setyo Utami, 2020), serta perbedaan konteks komunikasi tinggi (high-context) dan rendah (low-context) (Hall, 1976). Strategi mengatasinya meliputi pelatihan lintas budaya dengan pendekatan *you attitude* dan upaya menjaga nama baik, yang terbukti meningkatkan kualitas komunikasi kerja pada 85 persen karyawan dalam studi kasus di perusahaan multinasional lain (Fatimah & Perkasa, 2024), serta proses enkulturasi seiring lamanya masa penugasan (Fiani & Chaniago, 2024).

B. METODE

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia, yang berlokasi di Kawasan Industri Candi, Kota Semarang, Jawa Tengah. Perusahaan ini bergerak di bidang manufaktur peralatan elektronik rumah tangga yang berorientasi ekspor. Penelitian dilaksanakan pada bulan September–November 2026, dengan mempertimbangkan ketersediaan waktu informan di lapangan.

Bentuk dan Strategi Penelitian

Studi ini dirancang dengan pendekatan kualitatif melalui jenis penelitian studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih sebab penelitian ini diarahkan untuk menggali makna dan pengalaman subjektif informan dalam berkomunikasi, bukan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara statistik. Moleong (2017) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif berupaya memahami fenomena yang dialami subjek penelitian secara utuh melalui uraian kata dan bahasa. Kriyantono (2020) turut menegaskan bahwa studi kasus tepat digunakan untuk meneliti fenomena komunikasi yang bersifat kontekstual dan spesifik pada satu unit analisis, dalam konteks ini adalah satu perusahaan sebagai unit tunggal yang diteliti.

Sumber Data

Data dikumpulkan dari dua sumber utama, yakni sumber primer dan sumber sekunder. Data primer dihimpun melalui wawancara mendalam serta pengamatan langsung terhadap interaksi supervisor dengan karyawan lokal di lini produksi. Data sekunder diperoleh melalui dokumen pendukung yang bersifat tidak sensitif dan tidak melanggar kebijakan privasi perusahaan, seperti profil umum perusahaan, catatan lapangan, serta dokumen kerja non-rahasia yang secara sukarela diperlihatkan informan. Pemanfaatan dokumen sekunder mengikuti sejauh mana perusahaan dan informan bersedia memberikan akses, mengingat adanya kebijakan internal yang membatasi dokumentasi visual di area kerja.

Teknik Cuplikan

Teknik cuplikan dalam penelitian ini ditentukan menggunakan *purposive sampling*, yaitu satu orang supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal yang berada di bawah supervisinya secara langsung, dilengkapi staf HRD sebagai triangulasi sumber. Kriteria pemilihan karyawan didasarkan pada intensitas interaksi harian dengan supervisor yang bersangkutan, dengan memperhitungkan lama masa kerja yang memadai agar pengalaman komunikasi mereka cukup kaya untuk digali. Kriyantono (2020) menekankan bahwa dalam studi kasus kualitatif, jumlah informan tidak ditentukan berdasarkan kecukupan statistik, melainkan berdasarkan kedalaman informasi, sehingga empat hingga lima informan sudah dianggap cukup apabila data telah mencapai titik saturasi. Moleong (2017) turut menegaskan bahwa *purposive sampling* dipilih berdasarkan relevansi informan terhadap fokus masalah penelitian, bukan representasi statistik populasi. Satu calon informan karyawan menolak berpartisipasi dan keputusan tersebut dihormati sesuai etika penelitian, sehingga jumlah informan karyawan yang terlibat adalah tiga orang.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui tiga teknik sebagai bentuk triangulasi teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan untuk menggali pengalaman subjektif informan secara rinci, observasi digunakan untuk mengamati pola interaksi secara langsung — difokuskan pada arah komunikasi, gaya penyampaian pesan, respons karyawan, dan insiden kritis — dan dokumentasi digunakan untuk memperkuat data kontekstual. Teknik dokumentasi tidak dilakukan dalam bentuk pengambilan gambar di area kerja, mengingat kebijakan privasi perusahaan, melainkan berupa catatan lapangan tertulis dan transkrip hasil wawancara.

Validitas Data

Validitas data diuji terutama melalui triangulasi teknik dan *member checking*. Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi pada informan yang sama, untuk melihat konsistensi temuan antarteknik. *Member checking* dilakukan dengan mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan terkait. Triangulasi sumber, yaitu konfirmasi silang dengan pihak HRD, dilakukan sebagai pelengkap, bukan syarat mutlak bagi keabsahan data, mengingat akses yang terbatas akibat pihak HRD merangkap tugas lain.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model analisis interaktif (Sutopo, 2000), yang menempatkan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan/verifikasi sebagai rangkaian kegiatan yang saling berkaitan dan berlangsung secara siklus. Analisis tidak dilakukan hanya setelah seluruh data terkumpul, tetapi telah berlangsung

sejak proses pengumpulan data di lapangan, sehingga ketika ditemukan data yang belum memadai, peneliti dapat kembali melakukan pengumpulan data secara lebih terarah. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan mengorganisasikan data sesuai fokus penelitian, dengan pattern coding digunakan untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema-tema relevan; empat strategi akomodatif CAT digunakan sebagai salah satu kategori acuan (Fowler et al., 2026). Pada tahap penyajian data, data yang telah direduksi disusun dalam uraian naratif sistematis. Tahap terakhir, penarikan kesimpulan dan verifikasi, dilakukan secara berulang dengan membandingkannya kembali dengan data yang telah dikumpulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pola Komunikasi

Integrasi data wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pola komunikasi yang terbentuk antara supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal berbentuk pola rantai (*chain*), yaitu pesan mengalir secara berurutan melalui perantara sebelum sampai ke tujuan akhir, bukan pola roda yang biasanya memusat pada satu pihak sebagai penghubung langsung ke seluruh pihak lain tanpa perantara (Kriyantono, 2020). Alur instruksi dari supervisor kepada karyawan secara konsisten melalui leader sebagai perantara — supervisor menyampaikan instruksi kepada leader, dan leader meneruskannya kepada anggota tim, bukan menyampaikan langsung kepada setiap karyawan. Pola serupa berlaku pada arah sebaliknya: pelaporan masalah dari karyawan kepada supervisor juga melalui leader terlebih dahulu, dan hanya berpindah jalur langsung ke supervisor ketika leader tidak berada di lokasi.

Temuan pola rantai ini berbeda dari temuan Adiniah (2022) pada PT Jeil Medical Global yang mengidentifikasi pola roda, di mana pimpinan asing berfungsi sebagai pusat penghubung utama arus informasi secara langsung dengan karyawan. Perbedaan ini kemungkinan dipengaruhi oleh struktur organisasi lini produksi PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia yang menempatkan leader sebagai jenjang wajib antara supervisor dan karyawan operasional, sehingga tidak ditemukan pola seluruh saluran (di mana setiap pihak dapat berkomunikasi bebas satu sama lain) maupun pola roda murni dalam interaksi sehari-hari di lini produksi.

Konvergensi Dua Arah yang Timpang

Jenjang perantara dalam pola rantai tersebut tidak menghapus kebutuhan penyesuaian gaya bicara antara supervisor dan karyawan pada setiap simpul komunikasi, sebagaimana dijelaskan strategi aproksimasi dalam Communication Accommodation Theory. Hasil wawancara menunjukkan bahwa supervisor melakukan konvergensi terbatas melalui pembelajaran bahasa Indonesia untuk percakapan sederhana, sementara percakapan yang lebih panjang tetap mengandalkan penerjemah. Salah satu informan karyawan menyatakan dirinyalah yang lebih banyak menyesuaikan diri dalam interaksi sehari-hari. Data observasi memperkuat temuan ini: bahasa yang digunakan supervisor secara konsisten adalah Mandarin murni dengan nada santai dan kecepatan bicara yang cepat, sementara seluruh beban penyesuaian — menebak maksud gestur, memverifikasi hasil terjemahan mesin, hingga bertanya ke rekan kerja setelah supervisor pergi — berada di pihak karyawan.

Pola ini sejalan dengan prediksi Communication Accommodation Theory bahwa pihak dengan status lebih rendah dalam relasi cenderung menanggung beban akomodasi yang lebih besar (Giles & Smith, 1979), sekaligus mencerminkan skor power distance yang tinggi pada kedua budaya (Hofstede, 2001). Temuan ini juga konsisten dengan Salsabila (2023) bahwa konvergensi dan divergensi dapat berlangsung bersamaan, meski dalam penelitian ini beban keduanya tampak tidak seimbang antara kedua pihak.

Manajemen Wacana dan Hambatan Bahasa sebagai Akar Dominan

Ketimpangan beban penyesuaian pada tahap aproksimasi tersebut berlanjut pada cara instruksi disusun dan disampaikan secara bertahap. Ditemukan proses penjelasan instruksi yang berjenjang: dimulai dari penerjemah, dilanjutkan gestur tubuh, hingga tutorial praktik langsung yang diteruskan leader kepada anggota timnya. Staf HRD menegaskan bahwa permasalahan kompleks seperti kontrol kualitas tidak dapat dikomunikasikan lewat gestur atau tanda tangan, dengan frekuensi miskomunikasi mencapai sekitar lima kali dalam seminggu. Seluruh informan secara konsisten mengidentifikasi perbedaan bahasa sebagai sumber hambatan komunikasi yang paling mendasar, konsisten dengan temuan Lestari et al. (2023) maupun Febiyana dan Turistiati (2019).

Observasi lapangan menambahkan nuansa penting pada temuan ini: strategi mitigasi hambatan bahasa berlangsung secara bertingkat, bukan langsung menuju solusi paling efektif — gestur dicoba lebih dulu, baru beralih ke penerjemah mesin ketika gestur gagal, dan penerjemah manusia dipanggil sebagai upaya terakhir. Urutan bertingkat ini berarti setiap instruksi yang kompleks berpotensi melalui beberapa kali kegagalan pemahaman sebelum solusi efektif ditemukan, yang pada gilirannya memperlambat alur kerja dan membuka ruang kesalahpahaman tambahan di sepanjang proses.

Miskomunikasi Terkonsentrasi pada Situasi Kompleks

Ketika strategi manajemen wacana bertingkat tersebut tetap gagal menyampaikan maksud pesan, kegagalan itu paling sering bermuara pada kesalahan interpretasi. Insiden kesalahan produksi akibat salah tangkap gestur, maupun insiden ketika pesan tertulis direspons dengan tawa dan memicu kesalahpahaman emosional, menunjukkan bahwa kesalahan

interpretasi justru rawan terjadi pada momen bermuatan emosi atau teknis tinggi, bukan pada instruksi kerja sederhana sehari-hari. Observasi mencatat bahwa kesalahan kecil seperti salah mengambil barang tercatat sering terjadi, dan ketika instruksi berulang kali tidak dipahami, muncul pola supervisor mengerjakan sendiri bagian pekerjaan tersebut hingga karyawan benar-benar memahami, baru kemudian menyerahkannya kembali.

Pola ambil alih sementara ini adalah bentuk manajemen kesalahpahaman yang belum banyak dibahas pada kerangka CAT konvensional, dan dapat dibaca sebagai bentuk kontrol interpersonal sekaligus strategi interpretabilitas darurat ketika saluran komunikasi verbal maupun nonverbal sama-sama gagal. Pola ini relevan dikaitkan dengan konsep high-context versus low-context (Hall, 1976), di mana gestur dan ekspresi wajah membawa muatan makna yang mudah disalahtafsirkan lintas budaya ketika konteksnya tidak sepenuhnya dipahami bersama.

Keterbukaan Speak-Up yang Bertingkat

Pola ambil alih sementara pada tahap interpretabilitas tersebut erat kaitannya dengan sejauh mana karyawan berani menyuarakan ketidakpahamannya kepada supervisor, yang mengarah pada temuan berikutnya mengenai kontrol interpersonal. Temuan yang paling menantang asumsi awal kerangka pikir penelitian ini adalah pola keterbukaan speak-up yang ternyata tidak seragam, melainkan bergantung pada supervisor spesifik yang dihadapi. Satu informan menyatakan keterbukaan penuh terhadap supervisor tertentu, namun pada saat yang sama mengaku tidak ada ruang diskusi untuk pengambilan keputusan pada area kerja lain. Informan lain menunjukkan keterbukaan bersyarat: nyaman menyampaikan masalah, namun tetap menyimpan keraguan ketika instruksi tidak jelas.

Data observasi memperkaya gambaran ini melalui bukti perilaku nonverbal yang konsisten: karyawan kerap manggut-manggut dengan raut wajah yang tetap menunjukkan kebingungan, dan baru benar-benar bertanya untuk memastikan pemahaman kepada rekan kerja setelah supervisor meninggalkan lokasi — sebuah pola yang mengindikasikan bahwa keengganan bertanya langsung juga dipengaruhi oleh kehadiran pihak ketiga yang turut mendengar percakapan, mengingat hampir seluruh interaksi berlangsung dengan adanya saksi lain dan berdurasi sangat singkat, umumnya kurang dari satu menit.

Temuan yang lebih mengejutkan datang dari staf HRD, yang justru mengungkapkan bahwa pihak manajerial/asing dapat mengalami speak-up yang tertahan akibat hambatan bahasa, bukan karena faktor budaya ketimuran semata. Temuan ini menunjukkan bahwa fenomena speak-up tertahan, yang pada kerangka pikir awal diasumsikan berasal dari karyawan lokal akibat norma penghormatan hierarki (Ardiansyah et al., 2024), ternyata dapat pula terjadi pada arah sebaliknya. Temuan ini memperluas penerapan Anxiety/Uncertainty Management Theory dengan menunjukkan bahwa kecemasan dan ketidakpastian komunikasi lintas budaya dapat dialami secara simetris oleh kedua pihak, bukan hanya oleh pihak dengan status lebih rendah dalam hierarki organisasi (Sun Huiwen et al., 2023) — sebuah nuansa yang belum banyak diangkat pada studi-studi terdahulu mengenai relasi supervisor asing-karyawan lokal di Indonesia.

Keempat pola di atas — rantai berjenjang, konvergensi timpang, mitigasi bertingkat, dan kontrol interpersonal yang bergantung relasi personal — secara bersama-sama menunjukkan bahwa persoalan utamanya bukan ketiadaan strategi komunikasi, melainkan lambatnya eskalasi menuju strategi yang benar-benar efektif. Berdasarkan pola bertingkat dalam strategi mitigasi hambatan bahasa, penelitian ini menawarkan gagasan bahwa efektivitas komunikasi lintas budaya di lini produksi dapat ditingkatkan dengan mempercepat eskalasi ke penerjemah manusia untuk kategori pekerjaan berisiko tinggi seperti kontrol kualitas, alih-alih menunggu gestur dan penerjemah mesin gagal terlebih dahulu. Selain itu, pola pengambilalihan sementara oleh supervisor ketika instruksi gagal dipahami dapat diformalkan sebagai mekanisme darurat yang disertai pendampingan terstruktur, bukan sekadar respons spontan di lapangan. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan ruang komunikasi yang lebih privat untuk mendorong karyawan bertanya langsung, mengingat kehadiran pihak ketiga teridentifikasi memengaruhi keterbukaan speak-up.

Di balik gagasan perbaikan praktis tersebut, dua temuan dari rangkaian pembahasan di atas layak digarisbawahi sebagai kontribusi akademik penelitian ini. Kebaruan utama penelitian ini terletak pada dua temuan. Pertama, konvergensi dua arah yang timpang menunjukkan bahwa akomodasi komunikasi dalam relasi berjarak kuasa tinggi tidak selalu bersifat sepihak sebagaimana umum diasumsikan, melainkan tetap melibatkan kedua pihak dengan proporsi yang tidak seimbang. Kedua, dan yang paling signifikan, fenomena speak-up tertahan yang dialami pihak manajerial/asing akibat hambatan bahasa memperluas pemahaman mengenai AUM, yang pada penelitian-penelitian terdahulu lebih banyak difokuskan pada kecemasan pihak dengan status lebih rendah. Kedua temuan ini belum banyak diangkat pada studi-studi komunikasi lintas budaya di Indonesia yang berfokus pada relasi supervisor asing-karyawan lokal di level operasional.

KESIMPULAN

Penelitian ini menjawab rumusan masalah mengenai bagaimana pola komunikasi lintas budaya antara supervisor asal Tiongkok dan karyawan lokal terbentuk di PT Fashion Household Electrical Appliances Indonesia. Pola yang terbentuk bersifat konvergensi dua arah yang timpang, dengan karyawan lokal menanggung beban akomodasi yang

lebih besar. Hambatan komunikasi berakar dari perbedaan bahasa dan terkonsentrasi pada situasi kompleks/nonrutin, dimitigasi melalui strategi bertingkat berupa gestur, penerjemah mesin, dan penerjemah manusia, dengan pola unik pengambilalihan sementara pekerjaan oleh supervisor ketika seluruh saluran komunikasi gagal. Temuan paling signifikan adalah bahwa fenomena speak-up yang tertahan ternyata dialami kedua pihak, bukan hanya karyawan lokal, dan bergantung pada relasi personal serta konteks situasional interaksi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya penerapan Communication Accommodation Theory, Teori Dimensi Budaya Hofstede, dan Anxiety/Uncertainty Management Theory pada konteks relasi kerja level supervisor-operator di sektor manufaktur — level yang belum banyak dikaji dibandingkan level direksi/manajerial. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi rujukan bagi manajemen sumber daya manusia dalam merancang pelatihan komunikasi yang mengakomodasi pola bertingkat yang teridentifikasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai berikut: (1) menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu perusahaan dengan satu supervisor utama, sehingga temuan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara luas; (2) satu calon informan karyawan menolak berpartisipasi, sehingga jumlah informan karyawan yang terlibat adalah tiga orang, bukan empat sebagaimana rencana awal; (3) triangulasi sumber ke pihak HRD tidak menjadi syarat utama keabsahan data mengingat keterbatasan akses akibat rangkap jabatan yang dimiliki pihak tersebut; dan (4) kebijakan privasi perusahaan membatasi dokumentasi visual di area kerja, sehingga data visual formal tidak menjadi bagian dari sumber data.

Saran

Untuk mengatasi hambatan komunikasi lintas budaya yang teridentifikasi, disarankan agar perusahaan mempercepat akses penerjemah manusia untuk pekerjaan berisiko tinggi, serta menyediakan ruang komunikasi yang lebih privat untuk mendorong keterbukaan karyawan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan subjek pada lebih dari satu perusahaan manufaktur dengan supervisor asal Tiongkok di level operasional, guna menguji konsistensi pola konvergensi timpang dan speak-up tertahan dua arah yang ditemukan dalam penelitian ini, serta menelusuri lebih dalam mekanisme pengambilalihan sementara sebagai strategi interpretabilitas darurat, termasuk dampaknya terhadap efektivitas kerja jangka panjang dan persepsi kompetensi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiniah, D. (2022). Pola komunikasi organisasi antara pimpinan asing dengan karyawan lokal (Studi kasus PT. Jeil Medical Global Indonesia). Skripsi, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Andini, S. T., Fajarina, & Siregar, B. (2023). Strategi akomodasi komunikasi antar-budaya karyawan etnis Jawa-Betawi di lingkungan Sushi Tei Sudirman. *Global Komunika: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 6(1), 48–60.
- Ardiansyah, G. T., Hardiyanti, Anne, L. I., & Heikal, J. (2024). Gaya kepemimpinan ekspatriat Korea-China dan manajer lokal di perusahaan multinasional dan permasalahan yang dihadapi. *Journal of Management and Small Business (JMSAB)*, 1(2).
- Databoks. (2025, Februari 21). Lebih dari separuh tenaga kerja asing di RI berasal dari China pada 2024. [Katadata.co.id](https://katadata.co.id).
- Fatimah, R., & Perkasa, D. H. (2024). Tantangan dan upaya peningkatan komunikasi lintas budaya pada perusahaan multinasional (Kajian literatur review). *UIN Malang Research Journal*.
- Febiyana, & Turistiati, T. (2019). Komunikasi antarbudaya dalam masyarakat multikultur (Studi kasus pada karyawan warga negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia). *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 3(1), 33–44.
- Fiani, I. D., & Chaniago, Y. A. (2024). Kompetensi komunikasi antarbudaya dan strategi adaptasi budaya pada karyawan perusahaan asing Korea Selatan di Indonesia. *IKOMIK: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 8(2).
- Fowler, C., Gasiorek, J., & Giles, H. (2026). Communication accommodation theory in quantitative research: Toward a standardized operationalization of core constructs. *Journal of Language and Social Psychology*.
- Giles, H., & Smith, P. (1979). Accommodation theory: optimal levels of convergence. Dalam H. Giles & R. St. Clair (Eds.), *Language and social psychology*. Basil Blackwell.
- Girsang, A. P. P., Murtiningsih, B. S. E., & Astagini, N. (2024). Dimensi budaya Hofstede dalam komunikasi antarkaryawan organisasi multinasional. *Calathu: Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2003). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hoffman, W. B., & Zhang, Y. B. (2023). Explaining communication adjustment: Communication accommodation theory and its utility in intercultural communication. *Journal of International and Intercultural Communication*.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Kristiani, & Setyo Utami. (2020). Hambatan komunikasi antarbudaya pekerja asing yang bekerja di Jakarta. *Koneksi*, 4(2).
- Kriyantono, R. (2020). *Teknik praktis riset komunikasi* (3rd ed.). Prenadamedia Group.
- Lase, D., Absah, Y., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). Teori budaya organisasi: Konsep, model, dan implikasi untuk manajemen organisasi. *Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*.
- Lestari, D. T., Sultrayansa, & Ako, R. (2023). Model komunikasi pekerja lokal dan asing pada PT. Virtue Dragon Nickel Industry. *JIKOM*, 12(1).
- Lin, X., & Si, S. X. (2010). Can guanxi be a problem? Contexts, ties, and some unfavorable consequences of social capital in China. *Asia Pacific Journal of Management*.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Rev. ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Presbitero, A., & Attar, H. (2018). Intercultural communication effectiveness, cultural intelligence and knowledge sharing: Extending anxiety-uncertainty management theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 67, 35–43.
- Putra, L. G. E., Gumilang, M. H. A., & Fadhillah, R. (2024). Dinamika komunikasi bisnis Indonesia dan China dalam perspektif uncertainty avoidance dan long-term orientation: Studi pustaka berbasis teori Hofstede. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Ilmu (JIMI)*.
- Rahayu, D., & Perkasa, D. H. (2024). Analisis gaya kepemimpinan lintas budaya ekspatriat dalam memimpin perusahaan: Literatur review (Studi pada PT. Britmind, Jakarta Selatan). *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(8).
- Rochman, A. F., Al Musadieq, M., & Prasetya, A. (2019). Peranan manajer asing dalam memotivasi karyawan lokal (Studi pada Production Preparation Department PT. XYZ). *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Salsabila, D. A. (2023). Akomodasi komunikasi beda budaya antara manajer asing dengan staff di PT. ICC. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora*, 5(1).
- Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R. (2017). *Communication between cultures* (9th ed.). Cengage Learning.
- Sun Huiwen, Hashim, N., Sern, T. J., Bidin, R., & Zhenyi, L. (2023). Do superficial causes of AUM theory affect international students' uncertainty management and anxiety management in high-context culture? *Journal of Intercultural Communication*.
- Suryandari, N., Rahmawati, F. N., Kurniasari, N. D., Poernamasari, N., & Rakhmawati, Y. (2026). Building cross-cultural communication effectiveness: The role of cultural intelligence in managing anxiety, uncertainty, and knowledge sharing. *BISHSS Conference Proceedings*, Unimma Press.
- Sutopo, H. B. (2000). *Metodologi penelitian kualitatif*. Universitas Sebelas Maret Press.
- Syahputra, M. R. S. (2024). Pemaknaan bahasa dalam konteks komunikasi antarbudaya: Sebuah pendekatan teoretis. *JINU: Jurnal Ilmu Komunikasi*.
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *Mengelola tim multinasional: Perbandingan budaya kerja Indonesia dan Jepang berdasarkan teori Hofstede*.
- Turner, L. H., & West, R. (2018). *Communication theory: Analysis and application* (6th ed.). McGraw-Hill.