

Strategi Adaptasi Lintas Budaya dengan Expatriat dan Karyawan Lokal di Lingkungan Kerja Perusahaan Multinasional

¹Dinda Friechia, ²Melisa Arisanty

¹²Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Terbuka

Email Penulis Korespondensi: 048438096@ecampus.ut.ac.id

Submitted: 99/99/9999; Accepted: 99/99/9999; Published: 99/99/9999

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji tantangan dan strategi adaptasi lintas budaya di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia, di mana interaksi antara expatriat dan karyawan lokal sering menimbulkan masalah seperti perbedaan komunikasi, nilai kerja, dan norma sosial. Dalam konteks budaya kerja Indonesia yang menekankan kolektivisme dan hierarki, expatriat dari negara lain mungkin menghadapi kesulitan beradaptasi. Fokus penelitian adalah pada PT. APM Hyundai Transys Indonesia, perusahaan otomotif dengan campuran pekerja Korea dan Indonesia, untuk menganalisis bagaimana mereka mengelola perbedaan budaya tersebut.

Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi strategi yang efektif untuk meningkatkan harmoni kerja, mengurangi konflik, dan meningkatkan produktivitas melalui kolaborasi antara expatriat dan karyawan lokal. Metode yang digunakan adalah studi kasus kualitatif, melibatkan wawancara, observasi, dan analisis dokumen di perusahaan tersebut. Data diperoleh dari pengalaman expatriat dan karyawan lokal yang terlibat langsung dalam interaksi sehari-hari.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi utama yang diterapkan meliputi acara sosial seperti perayaan hari besar nasional di kantor untuk memperkenalkan budaya Indonesia kepada expatriat. Selain itu, proses rekrutmen memprioritaskan karyawan yang mahir berbahasa Inggris, karena bahasa tersebut menjadi alat komunikasi utama dengan expatriat, mengurangi risiko kesulitan interaksi. Expatriat Korea dinilai lebih berhasil dalam membangun kedekatan karena kebiasaan rutin mengundang tim departemen untuk makan bersama, yang membuat karyawan lokal merasa lebih terhubung. Sebaliknya, expatriat Malaysia yang jarang terlibat dalam acara sosial sering mengalami konflik dengan karyawan lokal. Tantangan utama adalah perbedaan bahasa, meskipun bahasa Inggris dapat digunakan sebagai solusi sementara.

Kesimpulan penelitian adalah bahwa pendekatan yang melibatkan partisipasi aktif dari semua pihak dapat memperbaiki kerja sama lintas budaya, meningkatkan kepuasan kerja, dan meminimalkan masalah. Saran diberikan kepada departemen sumber daya manusia untuk mengimplementasikan pelatihan budaya wajib bagi expatriat sebelum bergabung, guna mempersiapkan mereka menghadapi konteks lokal. Dengan demikian, perusahaan multinasional seperti PT. APM Hyundai Transys Indonesia dapat mencapai keberhasilan operasional yang lebih baik di Indonesia.

Kata kunci: Adaptasi Antar Budaya; Adaptasi Kerja; Komunikasi Lintas Budaya; Komunikasi Organisasi; Perusahaan Multinasional; Perbedaan Budaya

1. PENDAHULUAN

Globalisasi membuat perusahaan multinasional semakin mudah memperluas operasi ke berbagai negara, termasuk Indonesia. Perluasan ini tidak hanya membawa investasi, tetapi juga keberagaman tenaga kerja, terutama antara pekerja lokal dan expatriat. Di banyak organisasi, keberadaan tenaga kerja asing sudah dianggap wajar, khususnya untuk posisi yang membutuhkan keahlian tertentu. Di Indonesia sendiri, kondisi ini terlihat di sektor teknologi, manufaktur otomotif, hingga jasa, dan melibatkan expatriat dari negara seperti Korea Selatan, India, Tiongkok, Amerika Serikat, hingga Australia. Banyak dari mereka menduduki jabatan penting dalam struktur perusahaan, baik perusahaan multinasional maupun perusahaan dalam negeri.

Namun, keberagaman ini bukan tanpa tantangan. Menurut Smith (2021), salah satu isu utama dalam perusahaan multinasional adalah bagaimana mengelola perbedaan budaya, terutama perbedaan nilai, norma, dan gaya komunikasi. Perbedaan tersebut sering memunculkan salah paham, ketegangan, bahkan memengaruhi produktivitas tim. World Bank (2022) juga melaporkan bahwa sebagian besar kegagalan dalam penempatan expatriat bukan karena kurangnya kemampuan teknis, melainkan karena kesulitan beradaptasi dengan budaya lokal. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi budaya bukan hanya isu personal, tetapi berkaitan langsung dengan efektivitas organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu mencoba menjawab tantangan ini dengan berbagai pendekatan. Johnson et al. (2020) menemukan bahwa pelatihan budaya sebelum penempatan dapat membantu expatriat memahami konteks sosial di negara tujuan. Sementara itu, Gupta (2023) menambahkan bahwa strategi mentoring dan pendampingan budaya dapat meningkatkan kepuasan kerja hingga 25% di perusahaan multinasional kawasan Asia. Namun, sebagian besar studi tersebut masih lebih banyak melihat dari sudut pandang expatriat, sementara pengalaman serta suara karyawan lokal seringkali belum cukup diperhatikan.

Sebagai dasar teoritis, penelitian ini mengacu pada teori akulturasi dari Berry (1980), yang kemudian dikembangkan kembali oleh Ward et al. (2021). Teori ini memandang adaptasi lintas budaya sebagai proses psikologis dan sosial yang tidak menuntut individu meninggalkan identitas budaya asalnya, melainkan menemukan cara bekerja bersama dalam konteks yang baru. Dalam organisasi multinasional, teori ini relevan karena pekerja dari latar belakang berbeda tetap harus mencapai tujuan perusahaan secara kolektif.

Selain itu, cara berkomunikasi juga memengaruhi efektivitas kerja lintas budaya. Indonesia masuk kategori High Context Culture (HCC), di mana komunikasi cenderung tidak langsung, menggunakan konteks sosial, dan banyak melibatkan norma kesopanan (Milyane & Dkk, 2022). Sementara itu, banyak expatriat berasal dari budaya Low Context Culture (LCC), di mana komunikasi lebih langsung dan terstruktur. Yozani (2020) menjelaskan bahwa adaptasi budaya mencakup penyesuaian bahasa, ekspresi, hingga pemahaman situasi sosial agar komunikasi dapat berlangsung efektif.

Tantangan ini bukan hal kecil. Hasil survei Trompenaars dan Hampden-Turner (2020) menunjukkan bahwa 60% konflik di perusahaan multinasional berasal dari perbedaan nilai budaya. Dampaknya dapat berupa penurunan moral kerja dan meningkatnya turnover expatriat maupun karyawan lokal. Studi Lee (2021) menunjukkan bahwa program integrasi lintas budaya dapat meningkatkan kolaborasi tim hingga 50%, namun penerapannya sering tidak seimbang karena lebih terfokus pada penyesuaian expatriat, bukan kedua belah pihak. Patel (2022) juga menemukan bahwa hanya 30% karyawan lokal merasa terlibat dalam inisiatif integrasi budaya di tempat kerja.

Secara psikologis, teori identitas sosial dari Tajfel (1979) dan diperbarui oleh Nguyen (2023) menjelaskan bahwa individu cenderung mempertahankan identitas kelompoknya, terutama ketika menghadapi perbedaan yang besar. Jika tidak dikelola dengan baik, gap budaya ini justru dapat menciptakan kelompok “kami dan mereka” di lingkungan kerja. Human Resource Management Journal (2024) juga mencatat bahwa perusahaan yang menghargai keberagaman budaya memiliki produktivitas 20% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak menerapkannya.

Tantangan adaptasi lintas budaya di perusahaan multinasional juga dipengaruhi faktor eksternal seperti perkembangan teknologi dan geopolitik. Menurut Triandis (2022), pekerja dari budaya individualis bisa mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem kerja yang lebih hierarkis seperti di Indonesia. Data International Business Review (2024) menunjukkan bahwa 45% expatriat mengalami penurunan performa dalam enam bulan pertama akibat minimnya dukungan adaptasi budaya.

Solusi berbasis pendampingan mulai banyak diterapkan. Rivera (2020) menemukan bahwa mentoring dapat membantu mengurangi tekanan adaptasi dan meningkatkan retensi expatriat hingga 25%. Sementara itu, Kumar (2024) melaporkan bahwa pelatihan bahasa dapat menurunkan hambatan komunikasi hingga

40%. Hal ini sejalan dengan teori pembelajaran sosial Bandura (1977) yang menjelaskan bahwa individu belajar melalui observasi dan interaksi langsung, bukan hanya pelatihan formal.

Investasi dalam adaptasi budaya ternyata juga berdampak langsung pada bisnis. OECD (2024) mencatat bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam program integrasi budaya mengalami peningkatan return on investment (ROI) hingga 15%. Meski demikian, hambatan seperti stereotip budaya, asumsi komunikasi, dan minimnya inisiatif internal masih menjadi masalah umum di banyak perusahaan (Adler, 2024). Selain itu, data Kementerian Investasi Indonesia (2023) menunjukkan bahwa jumlah expatriat meningkat 15% dalam lima tahun terakhir, sehingga kebutuhan strategi adaptasi budaya menjadi semakin relevan.

Untuk memahami fenomena ini secara lebih menyeluruh, penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena memungkinkan menggali pengalaman nyata, bukan hanya angka statistik. Creswell (2022) menyatakan bahwa penelitian kualitatif cocok untuk fenomena yang kompleks dan sensitif, termasuk adaptasi budaya di lingkungan kerja multinasional. World Bank (2022) juga mencatat bahwa perusahaan yang berhasil mengelola adaptasi lintas budaya memiliki peluang pertumbuhan pasar hingga 30% lebih tinggi dibandingkan perusahaan yang tidak menerapkannya.

Dalam konteks ini, kompetensi lintas budaya (KLB) menjadi faktor penting. Adler (2024) mendefinisikan KLB sebagai kemampuan memahami, menyesuaikan diri, dan berinteraksi efektif dengan budaya berbeda. OECD (2024) juga mencatat bahwa perusahaan dengan KLB tinggi memiliki keunggulan kompetitif hingga 25%. Gupta (2023) menambahkan bahwa rendahnya kompetensi ini dapat meningkatkan biaya operasional hingga 20% akibat kesalahan komunikasi dan konflik kerja.

Penelitian ini berfokus pada PT. APM Hyundai Transys Indonesia sebagai studi kasus. Perusahaan ini mempekerjakan tenaga kerja lokal dan expatriat Korea Selatan, sehingga dinamika adaptasi budaya sangat terlihat dalam operasional kerja harian. Menurut data perusahaan (2023), salah satu tantangan utama yang muncul adalah perbedaan ekspektasi kerja dan gaya komunikasi antarbudaya. Program mentoring yang diterapkan perusahaan telah berhasil menurunkan angka turnover expatriat sebesar 15% dalam tiga tahun terakhir, yang menunjukkan bahwa strategi adaptasi yang tepat dapat memberikan dampak nyata.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi tantangan, strategi, dan praktik terbaik dalam adaptasi lintas budaya antara expatriat dan tenaga kerja lokal di perusahaan multinasional di Indonesia. Harapannya, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur akademik, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan multinasional agar bisa menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, produktif, dan berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami strategi adaptasi lintas budaya antara expatriat dan karyawan lokal di perusahaan multinasional, khususnya di PT. APM Hyundai Transys Indonesia. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti menggali pengalaman, makna, dan dinamika komunikasi lintas budaya secara mendalam berdasarkan perspektif para pelaku yang terlibat langsung dalam interaksi kerja sehari-hari.

Penelitian dilakukan di PT. APM Hyundai Transys Indonesia, sebuah perusahaan manufaktur otomotif multinasional yang mempekerjakan karyawan lokal Indonesia dan expatriat, khususnya dari Korea Selatan. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansinya dengan topik adaptasi lintas budaya, mengingat interaksi antarbudaya terjadi secara intens dalam aktivitas kerja harian. Akses peneliti terhadap lingkungan perusahaan juga memungkinkan pengumpulan data yang lebih kontekstual.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan beberapa informan yang terdiri dari expatriat dan karyawan lokal yang memiliki pengalaman langsung dalam interaksi lintas budaya. Selain wawancara, peneliti melakukan observasi terhadap aktivitas kerja dan interaksi sosial di lingkungan perusahaan, serta memanfaatkan dokumentasi perusahaan yang relevan sebagai data pendukung. Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengidentifikasi pola dan tema utama yang muncul dari hasil

wawancara dan observasi. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan metode dengan membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Seluruh proses penelitian dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip etika penelitian, termasuk persetujuan informan dan kerahasiaan identitas.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan penelitian ini disusun berdasarkan temuan lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan lokal dan expatriat di PT. APM Hyundai Transys Indonesia, serta hasil observasi terhadap interaksi kerja sehari-hari di lingkungan perusahaan. Fokus utama pembahasan adalah pada bagaimana proses adaptasi lintas budaya terjadi, strategi yang digunakan oleh individu maupun organisasi, serta dampaknya terhadap hubungan kerja dan kinerja tim dalam konteks perusahaan multinasional.

Berdasarkan hasil wawancara, adaptasi lintas budaya di PT. APM Hyundai Transys Indonesia tidak terjadi secara instan, melainkan melalui proses bertahap yang melibatkan komunikasi, interaksi sosial, serta penyesuaian terhadap nilai dan kebiasaan kerja yang berbeda. Salah satu karyawan lokal, Aci yang menjabat sebagai Sales Manager, mengungkapkan bahwa pada awal bekerja dengan expatriat terdapat rasa canggung dan jarak komunikasi akibat perbedaan budaya dan gaya kepemimpinan. Ia menyatakan, "Awalnya cukup kaku, terutama dalam rapat. Cara menyampaikan pendapat expatriat itu lebih langsung, sementara kami orang Indonesia cenderung lebih hati-hati. Tapi lama-lama kami mulai saling memahami." (Wawancara dengan Aci, 18 November 2025). Pernyataan ini menunjukkan bahwa perbedaan gaya komunikasi menjadi tantangan awal yang harus dihadapi dalam kerja lintas budaya.

Pengalaman serupa juga disampaikan oleh Jemi selaku Part Management Assistant Manager. Ia menjelaskan bahwa adaptasi terjadi melalui kebiasaan bekerja bersama dalam jangka waktu tertentu. "Kalau sudah sering kerja bareng, lama-lama terbiasa. Kita jadi tahu maksud mereka walaupun bahasanya kadang kaku atau terlalu to the point." (Wawancara dengan Jemi, 18 November 2025). Proses saling memahami ini memperlihatkan bahwa adaptasi lintas budaya berkaitan erat dengan intensitas interaksi. Temuan ini sejalan dengan teori akulturasi Berry (1980) yang menyatakan bahwa adaptasi budaya terjadi melalui proses interaksi sosial yang berkelanjutan, bukan melalui perubahan instan.

Selain perbedaan gaya komunikasi, bahasa menjadi faktor penting dalam proses adaptasi. Bahasa Inggris digunakan sebagai bahasa penghubung utama antara expatriat dan karyawan lokal. Namun, kemampuan bahasa Inggris yang berbeda-beda sering kali memengaruhi efektivitas komunikasi. Meli, staf Purchasing, menyampaikan bahwa penggunaan bahasa Inggris memang membantu, tetapi tidak selalu menghilangkan kesalahpahaman. "Kami pakai bahasa Inggris, tapi kadang beda cara menangkapnya. Jadi harus sering klarifikasi supaya nggak salah." (Wawancara dengan Meli, 18 November 2025). Hal ini menunjukkan bahwa bahasa hanyalah alat bantu, sementara pemahaman konteks budaya tetap menjadi faktor penentu keberhasilan komunikasi.

Deni sebagai Sales Staff menambahkan bahwa dalam beberapa situasi, expatriat tidak sepenuhnya memahami konteks sosial dan budaya kerja Indonesia. Ia menyatakan, "Kadang mereka maunya cepat dan langsung, sementara kita biasa diskusi dulu. Kalau nggak saling ngerti, bisa bikin tegang." (Wawancara dengan Deni, 18 November 2025). Temuan ini relevan dengan konsep High Context Culture dan Low Context Culture yang dikemukakan oleh Hall, di mana budaya Indonesia cenderung berorientasi pada konteks dan hubungan, sementara banyak budaya asing lebih langsung dan eksplisit dalam berkomunikasi.

Adaptasi lintas budaya juga tercermin dalam hubungan kerja sehari-hari di luar tugas formal. Maya sebagai Admin Production menjelaskan bahwa kegiatan informal seperti makan bersama menjadi sarana penting untuk membangun kedekatan. "Kalau sudah sering makan bareng atau ngobrol santai, rasanya lebih dekat. Jadi kalau ada masalah kerjaan, lebih gampang dibicarakan." (Wawancara dengan Maya, 18 November 2025). Kegiatan informal ini berperan sebagai jembatan untuk mengurangi jarak sosial antara expatriat dan karyawan lokal.

Syahrul, Product Engineer, juga mengungkapkan bahwa interaksi informal membantu meningkatkan pemahaman lintas budaya. “Saya jadi tahu karakter mereka bukan cuma dari kerjaan, tapi dari obrolan santai. Itu bikin kerja tim lebih enak.” (Wawancara dengan Syahrul, 18 November 2025). Temuan ini memperkuat pandangan Bandura (1977) dalam teori pembelajaran sosial yang menyatakan bahwa individu belajar melalui observasi dan interaksi langsung dalam lingkungan sosial.

Dari sisi teknis, Bima sebagai Technician Maintenance menyampaikan bahwa perbedaan budaya kerja terlihat dalam cara menghadapi masalah. “Kalau ada masalah mesin, expatriat maunya cepat ambil keputusan. Kita biasanya diskusi dulu. Tapi sekarang sudah mulai menyesuaikan.” (Wawancara dengan Bima, 19 November 2025). Proses penyesuaian ini menunjukkan adanya kompromi antara gaya kerja yang berbeda, yang pada akhirnya membentuk pola kerja baru yang lebih adaptif.

Amel sebagai Payroll Staff menyoroti pentingnya sikap saling menghargai dalam adaptasi lintas budaya. “Kalau sama-sama mau ngerti dan nggak merasa paling benar, kerjaan jadi lancar.” (Wawancara dengan Amel, 20 November 2025). Sikap ini mencerminkan pentingnya kompetensi lintas budaya sebagaimana dijelaskan oleh Adler (2024), yaitu kemampuan untuk memahami dan menyesuaikan diri dalam lingkungan budaya yang beragam.

Dari perspektif expatriat, Kang selaku CEO menyampaikan bahwa adaptasi di Indonesia memerlukan waktu dan kesabaran. “Di awal saya harus belajar bagaimana orang Indonesia bekerja dan berkomunikasi. Tidak bisa disamakan dengan budaya kerja negara asal.” (Wawancara dengan Kang, 22 November 2025). Pernyataan ini menunjukkan adanya kesadaran dari pihak expatriat untuk menyesuaikan diri dengan budaya lokal.

Choi sebagai CPO juga menekankan pentingnya membangun hubungan personal dengan karyawan lokal. “Saya berusaha dekat dengan tim, sering makan bersama, supaya mereka nyaman dan terbuka.” (Wawancara dengan Choi, 23 November 2025). Pendekatan ini terbukti membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan harmonis.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya di PT. APM Hyundai Transys Indonesia berlangsung melalui kombinasi komunikasi formal dan informal, penggunaan bahasa penghubung, serta interaksi sosial yang intens. Proses ini tidak terlepas dari tantangan perbedaan bahasa, gaya komunikasi, dan nilai kerja, namun dapat dikelola melalui keterbukaan dan partisipasi aktif dari semua pihak. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa adaptasi lintas budaya yang efektif dapat meningkatkan harmoni kerja dan kinerja tim (Gupta, 2023; Lee, 2021).

Dalam konteks teori identitas sosial Tajfel (1979), interaksi positif yang terjadi secara berkelanjutan mampu mengurangi batas antara kelompok “kami” dan “mereka” di lingkungan kerja. Dengan semakin seringnya interaksi lintas budaya, baik karyawan lokal maupun expatriat mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari satu tim yang memiliki tujuan bersama. Hal ini berdampak pada terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif dan kolaboratif.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi juga memerlukan dukungan organisasi. Kebijakan perusahaan yang membuka ruang interaksi, mendorong komunikasi terbuka, dan menghargai perbedaan budaya menjadi faktor penting dalam keberhasilan adaptasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi adaptasi lintas budaya yang sederhana namun konsisten dapat memberikan dampak signifikan terhadap keberlangsungan kerja sama di perusahaan multinasional.

Selain interaksi informal yang terjadi antarindividu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya dipengaruhi oleh bagaimana struktur organisasi dan budaya kerja perusahaan dijalankan dalam praktik sehari-hari. Karyawan lokal menilai bahwa sikap pimpinan expatriat sangat berpengaruh terhadap suasana kerja dan tingkat kenyamanan dalam berkomunikasi. Aci selaku Sales Manager

menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan expatriat yang terbuka dan mau berdiskusi membantu tim lokal untuk lebih berani menyampaikan pendapat. Ia menyatakan, “Kalau pimpinan mau dengar dan terbuka, kita juga jadi nggak sungkan. Jadi adaptasinya dua arah, bukan cuma kita yang menyesuaikan.” (Wawancara dengan Aci, 18 November 2025). Pernyataan ini menegaskan bahwa adaptasi lintas budaya tidak hanya menjadi tanggung jawab karyawan lokal, tetapi juga membutuhkan keterlibatan aktif dari pihak expatriat.

Jemi sebagai Part Management Assistant Manager menambahkan bahwa perbedaan cara mengambil keputusan sering menjadi tantangan dalam kerja lintas budaya. Ia menjelaskan bahwa expatriat cenderung lebih cepat dan tegas dalam menentukan keputusan, sementara karyawan lokal terbiasa mempertimbangkan aspek relasi dan situasi. “Awalnya sering beda pendapat, tapi sekarang sudah ada kompromi. Kalau urgent ya ikut cara mereka, tapi kalau masih bisa diskusi, biasanya dibahas bareng.” (Wawancara dengan Jemi, 18 November 2025). Proses kompromi ini menunjukkan adanya penyesuaian timbal balik yang menjadi inti dari adaptasi lintas budaya. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ward et al. (2021) yang menyatakan bahwa adaptasi yang efektif terjadi ketika individu dari latar budaya berbeda saling menyesuaikan, bukan memaksakan satu budaya tertentu.

Dalam konteks pekerjaan administratif dan operasional, Meli sebagai Purchasing Staff mengungkapkan bahwa adaptasi lintas budaya juga berkaitan dengan ketepatan waktu dan standar kerja. “Expatriat sangat detail dan tegas soal deadline. Awalnya kaget, tapi lama-lama jadi terbiasa dan justru bikin kerjaan lebih rapi.” (Wawancara dengan Meli, 18 November 2025). Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan budaya kerja tidak selalu berdampak negatif, tetapi dapat menjadi sarana pembelajaran bagi karyawan lokal. Temuan ini mendukung penelitian Johnson et al. (2020) yang menyatakan bahwa interaksi lintas budaya dapat meningkatkan kompetensi profesional jika dikelola secara positif.

Dari sudut pandang Deni sebagai Sales Staff, adaptasi lintas budaya juga memengaruhi cara membangun relasi dengan klien. Ia menjelaskan bahwa pendekatan kerja expatriat yang lebih langsung terkadang perlu disesuaikan dengan karakter klien lokal. “Kalau ketemu klien Indonesia, pendekatannya harus lebih halus. Saya biasanya bantu jelasin ke expatriat supaya nggak salah langkah.” (Wawancara dengan Deni, 18 November 2025). Peran karyawan lokal sebagai jembatan budaya ini menjadi penting dalam menjaga hubungan eksternal perusahaan. Temuan ini memperkuat konsep kompetensi lintas budaya yang dikemukakan Adler (2024), di mana kemampuan memahami dan menjembatani perbedaan budaya menjadi aset strategis bagi organisasi.

Dalam lingkungan produksi, Maya sebagai Admin Production menyampaikan bahwa adaptasi lintas budaya juga terlihat dalam pengelolaan emosi dan cara menyampaikan kritik. “Kalau ada kesalahan, expatriat kadang langsung ngomong. Tapi sekarang mereka sudah lebih pelan dan memilih waktu yang tepat.” (Wawancara dengan Maya, 18 November 2025). Perubahan ini menunjukkan adanya pembelajaran budaya dari pihak expatriat terhadap norma kesopanan dan komunikasi tidak langsung yang berlaku di Indonesia. Hal ini sesuai dengan konsep High Context Culture yang menekankan pentingnya konteks dan perasaan dalam komunikasi (Hall dalam Milyane et al., 2022).

Syahrul sebagai Product Engineer menambahkan bahwa adaptasi lintas budaya membantu meningkatkan kualitas kerja tim. “Kalau sudah saling ngerti, koordinasi jadi lebih cepat dan minim konflik.” (Wawancara dengan Syahrul, 18 November 2025). Pernyataan ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya berdampak langsung pada efektivitas kerja. Penelitian Lee (2021) juga menunjukkan bahwa tim multikultural yang berhasil beradaptasi memiliki tingkat kolaborasi yang lebih tinggi dibandingkan tim yang tidak memiliki strategi adaptasi yang jelas.

Dari sisi teknis, Bima sebagai Technician Maintenance menyampaikan bahwa perbedaan budaya awalnya menimbulkan kesalahpahaman terkait pembagian tugas. “Dulu suka bingung, tapi sekarang sudah jelas karena sering komunikasi.” (Wawancara dengan Bima, 19 November 2025). Hal ini menegaskan pentingnya komunikasi berkelanjutan dalam proses adaptasi. Adaptasi lintas budaya bukanlah proses satu kali, melainkan membutuhkan konsistensi dalam interaksi sehari-hari.

Amel sebagai Payroll Staff juga melihat bahwa adaptasi lintas budaya berpengaruh pada rasa keadilan dan kepercayaan karyawan. “Kalau sudah saling percaya, urusan kerja jadi lebih transparan dan enak.” (Wawancara dengan Amel, 20 November 2025). Rasa percaya ini merupakan elemen penting dalam membangun hubungan kerja yang sehat di lingkungan multinasional. Tajfel (1979) menjelaskan bahwa interaksi positif yang berulang dapat mengurangi jarak identitas kelompok dan memperkuat rasa kebersamaan.

Dari perspektif pimpinan yaitu Kang sebagai CEO menegaskan bahwa keberhasilan adaptasi lintas budaya sangat bergantung pada sikap terbuka dan kemauan belajar. “Saya tidak bisa memaksakan budaya saya. Saya harus belajar bagaimana budaya kerja di sini.” (Wawancara dengan Kang, 22 November 2025). Sikap ini mencerminkan pendekatan integrasi dalam teori akulturasi Berry (1980), di mana individu mempertahankan identitas asalnya namun tetap menyesuaikan diri dengan budaya lokal.

Choi sebagai CPO menambahkan bahwa keterlibatan dalam kegiatan sosial perusahaan membantu dirinya memahami karakter karyawan lokal. “Dengan ikut kegiatan bersama, saya jadi tahu cara terbaik berkomunikasi dengan tim.” (Wawancara dengan Choi, 23 November 2025). Pendekatan ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya juga memerlukan ruang interaksi nonformal yang difasilitasi oleh organisasi.

Secara keseluruhan pembahasan ini menunjukkan bahwa adaptasi lintas budaya di PT. APM Hyundai Transys Indonesia merupakan proses dinamis yang melibatkan komunikasi, interaksi sosial, dan pembelajaran bersama. Perbedaan budaya tidak dipandang sebagai hambatan semata, tetapi sebagai peluang untuk meningkatkan kualitas kerja dan hubungan antarindividu. Temuan penelitian ini sejalan dengan Gupta (2023) yang menyatakan bahwa adaptasi lintas budaya yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Sehingga hasil dan pembahasan penelitian ini menegaskan bahwa strategi adaptasi lintas budaya yang efektif memerlukan keterlibatan aktif dari karyawan lokal, expatriat, serta dukungan organisasi. Melalui komunikasi terbuka, interaksi sosial, dan sikap saling menghargai, perusahaan multinasional dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif meskipun diwarnai oleh perbedaan budaya.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa adaptasi lintas budaya di PT. APM Hyundai Transys Indonesia merupakan proses sosial yang berlangsung secara bertahap dan berkelanjutan melalui interaksi kerja sehari-hari antara expatriat dan karyawan lokal. Adaptasi tidak hanya berkaitan dengan penyesuaian teknis dalam pelaksanaan pekerjaan, tetapi lebih menekankan pada pembentukan pemahaman bersama, pola komunikasi yang efektif, serta hubungan kerja yang harmonis di lingkungan perusahaan multinasional. Perbedaan bahasa, gaya komunikasi, dan ekspektasi kerja menjadi tantangan utama dalam proses adaptasi lintas budaya, sebagaimana teridentifikasi dalam hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan tersebut dapat diminimalkan melalui strategi adaptasi yang bersifat praktis dan konsisten, seperti penggunaan bahasa Inggris sebagai bahasa penghubung serta terciptanya interaksi sosial informal di lingkungan kerja. Interaksi nonformal, seperti makan bersama dan komunikasi santai di luar aktivitas kerja, berperan penting dalam mengurangi jarak psikologis, membangun rasa saling percaya, dan memperlancar koordinasi kerja antara expatriat dan karyawan lokal. Selain itu, dukungan organisasi dalam membuka ruang komunikasi dan interaksi lintas budaya terbukti membantu menciptakan proses adaptasi yang lebih dua arah.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah informan dan ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup satu perusahaan, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Namun, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dalam memperkaya kajian komunikasi lintas budaya, khususnya dalam konteks adaptasi kerja di perusahaan multinasional yang beroperasi di Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan disarankan untuk memperkuat dukungan terhadap proses adaptasi lintas budaya, khususnya bagi expatriat yang baru ditempatkan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyediakan pembekalan budaya kerja yang berfokus pada pemahaman nilai, norma sosial, dan gaya komunikasi di lingkungan kerja Indonesia. Upaya ini diharapkan dapat membantu expatriat menyesuaikan diri lebih cepat dan mengurangi potensi kesalahpahaman dalam interaksi kerja.

Selain itu, perusahaan disarankan untuk secara aktif mendorong terciptanya interaksi sosial yang inklusif antara expatriat dan karyawan lokal melalui kegiatan informal di luar rutinitas kerja. Kegiatan tersebut dapat dimanfaatkan sebagai sarana membangun kedekatan, memperkuat kerja sama tim, dan menciptakan suasana kerja yang lebih harmonis. Bagi karyawan lokal dan expatriat, diperlukan sikap keterbukaan, saling menghargai, serta kesediaan untuk memahami perbedaan budaya sebagai bagian dari dinamika kerja di perusahaan multinasional.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kajian mengenai adaptasi lintas budaya dilakukan dengan cakupan yang lebih luas, baik dari segi jumlah responden maupun variasi sektor industri, serta menggunakan pendekatan metodologis yang berbeda agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika adaptasi lintas budaya di lingkungan kerja.

REFERENCES

- Ali, A. J. A. K. N., & Riady, Y. (2025). Edutainment in Ruang Guru Clash of Champion: A Semiotic Perspective. *Journal Corner of Education, Linguistics, and Literature*, 4(4), 410-421.
- Andriani, S., & Susanto, A. (2021). Strategi adaptasi budaya expatriat di perusahaan multinasional Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 145-160.
- Arisanty, M., Kharis, S. A. A., Wiradharma, G., Sukatmi, S., Riady, Y., & Permatasari, S. M. (2025). Optimalisasi literasi digital dalam membangun ruang siber yang aman dari kekerasan seksual. *Abdimas Langkanae*, 5(2), 283-297.
- Arisanty, M., Riady, Y., Anastassia Amellia Kharis, S., Maulidia Permatasari, S., & Sukatmi, S. (2025). CERDAS DAN AMAN BERMEDIA DIGITAL : PENINGKATAN KESADARAN KEAMANAN SIBER DI ERA HOAKS DAN PHISHING. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Patikala*, 4(4), 1407-1418. <https://doi.org/10.51574/patikala.v4i4.3282>
- Arisanty, M., Riady, Y., Kharis, S. A. A., Permatasari, S. M., & Sukatmi, S. (2025). CERDAS DAN AMAN BERMEDIA DIGITAL: PENINGKATAN KESADARAN KEAMANAN SIBER DI ERA HOAKS DAN PHISHING. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Patikala*, 4(4), 1407-1418.
- Arisanty, M., Riady, Y., Kharis, S. A. A., Sukatmi, S., Zubir, E., & Ajmal, M. (2024). Creative Digital Literacy in Reducing War Flaming on Social Media. *Communicatus: Jurnal Ilmu komunikasi*, 8(2), 1-20.
- Arisanty, M., Riady, Y., Robiansyah, A., Permatasari, S. M., & Pangesti, N. R. (2023). Digital Flaming Phenomenon: Flamer Reasons Behind "Freedom of Expression" on Social Media. *KOMUNIKA*, 6(2).
- Arshad, M., Ajmal, M., & Riady, Y. (2025). Analyzing the Effects of the Covid-19 Pandemic on University Students' Academic Performance Administration: A Post-Pandemic Assessment. *JENTIK: Jurnal Pendidikan Teknologi Informasi dan Komunikasi*, 4(1), 21-30.
- Ausat, A. M. A., Azzaakiyyah, H. K., Permana, R. M., Riady, Y., & Suherlan, S. (2023). The Role of ChatGPT in Enabling MSMEs to Compete in the Digital Age. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 3(2), 622-631. <https://doi.org/10.31004/innovative.v3i2.346>

- Ausat, A., Massang, B., Efendi, M., Nofirman, N., & Riady, Y. (2023). Can Chat GPT Replace the Role of the Teacher in the Classroom: A Fundamental Analysis. *Journal on Education*, 5(4), 16100-16106. <https://doi.org/10.31004/joe.v5i4.2745>
- Berry, J. W. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models and some new findings* (pp. 9–25). Westview Press.
- Budiarto, R. (2022). Pengaruh kompetensi lintas budaya terhadap kinerja expatriat. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 11(1), 78–92.
- Cahyono, E. (2023). Tantangan adaptasi budaya di industri manufaktur Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(3), 201–215.
- Chen, M. J. (2022). Cross-cultural communication in multinational corporations: Strategies for expatriate success. *Journal of International Business Studies*, 53(4), 678–692.
- Darmawan, I. (2020). Integrasi budaya expatriat dan karyawan lokal: Studi kasus di Jakarta. *Jurnal Psikologi Sosial*, 9(2), 112–128.
- Eko, P. (2024). Peran mentoring dalam adaptasi lintas budaya perusahaan multinasional. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 45–60.
- Fajar, A. (2021). Stereotip budaya dan dampaknya pada kerja tim multikultural. *Jurnal Komunikasi Bisnis*, 10(2), 134–149.
- Fitriani, D., Riady, Y., Evriza, E., Kuswanti, E., Sukatmi, S., Arisanty, M., Karim, M. F., Ajmal, M., & rahim, N. B. (2025). The User Experience and Perception in Education of Digital Books in Librarians' Approaches to Library Services in Tangerang . *Indonesian Journal of Pedagogy and Teacher Education*, 3(2), 41–49. <https://doi.org/10.58723/ijopate.v3i2.395>
- Gunawan, H. (2022). Pelatihan budaya pra-keberangkatan untuk expatriat di Indonesia. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 13(3), 267–282.
- Gupta, R. (2023). Mentoring expatriates: A cross-cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 34(2), 345–367.
- Habibi, A., Riady, Y., Alqahtani, T.M.(2022) Online Project-Based Learning for ESP: Determinants of Learning Outcomes during Covid-19 Studies in English Language and Education, 2022, 9(3), pp. 985–1001
- Habibi, A., Riady, Y., Alqahtani, T.M.(2023) Drivers affecting Indonesian pre-service teachers' intention to use m-learning: Structural equation modeling at three universities E-Learning and Digital Media., 2023, 20(6), pp. 519–538
- Habibi, A., Riady, Y., Samed Al-Adwan, A., Awni Albelbisi, N.(2023) Beliefs and Knowledge for Pre-Service Teachers' Technology Integration during Teaching Practice: An Extended Theory of Planned Behavior Computers in the Schools., 2023, 40(2), pp. 107–132
- Harahap, M. A. K., Almaududi Ausat, A. M., Rachman, A., Riady, Y., & Azzaakiyyah, H. K. (2023). Overview of ChatGPT Technology and its Potential in Improving Tourism Information Services. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(1), 424-431.
- Hariyanto, T. (2023). Inovasi melalui keragaman budaya di perusahaan otomotif. *Jurnal Teknologi Industri*, 14(2), 89–104.
- Hofstede, G. (2021). *Cultures and organizations: Software of the mind* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Irawan, D. (2020). Komunikasi lintas budaya di lingkungan kerja. *Jurnal Linguistik Terapan*, 8(1), 56–71.
- Johnson, K. L., et al. (2020). Pre-departure training for expatriates: Effectiveness and outcomes. *Academy of Management Learning & Education*, 19(3), 289–305.
- Joko, S. (2024). Dukungan organisasi untuk adaptasi expatriat. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 16(1), 22–37.
- Kementerian Perindustrian. (2024). *Data industri otomotif Indonesia 2024*. Kementerian Perindustrian.
- Khatib, A. J. A., & Riady, Y. (2023). Navigating Hybrid Language Learning Realities: Students' Views on Workload & Time Allocation during Covid-19. *REiLA: Journal of Research and Innovation in Language*, 5(2), 161-177.

- Kurniawan, R. (2021). Pengurangan stres akulturasi melalui program integrasi. *Jurnal Kesehatan Mental*, 10(2), 178–193.
- Lee, H. (2021). Cultural integration strategies in Asian MNCs. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(4), 1123–1145. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09789-2>
- Lestari, P. (2022). Perspektif karyawan lokal terhadap expatriat. *Jurnal Sosiologi Indonesia*, 11(3), 245–260.
- Muhaimin, M., Habibi, A., Riady, Y. (2023) Covid-19 distance and online learning: a systematic literature review in pharmacy education *BMC Medical Education*, 2023, 23(1), 367
- Mulyono, A. (2023). Efektivitas kegiatan integrasi sosial di perusahaan multinasional. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 15(2), 123–138.
- Nguyen, T. (2023). Technology in cross-cultural adaptation. *Journal of Business Research*, 145, 234–248.
- Nugroho, B. (2020). Turnover expatriat dan faktor budaya. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 9(1), 67–82.
- OECD. (2024). Globalization and cultural adaptation in multinational enterprises. OECD Publishing.
- Oktaviani, R. (2024). Kolaborasi budaya Korea–Indonesia di industri otomotif. *Jurnal Hubungan Internasional*, 17(1), 34–49.
- Patel, S. (2022). Local employee perspectives on expatriate adaptation. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 78–95.
- PT. APM Hyundai Transys Indonesia. (2023). Laporan tahunan perusahaan 2023. PT. APM Hyundai Transys Indonesia.
- Putri, Kinkin Y. S.; Riady, Yasir; and Suwito, Annisa (2024) "Changing Healthy Living Behavior in the Post-Pandemic Era: New Communication Culture," *JURNAL KOMUNIKASI INDONESIA*: Vol. 13: No. 1, Article 10.
- Riady, Y. (2009). Perilaku Perilaku Pencarian Informasi Mahasiswa Pascasarjana Program Doktor Bidang Pendidikan Bahasa Yang Menyusun Disertasi: Studi Kasus Di Universitas Negeri Jakarta. Tesis. Program Magister Ilmu Perpustakaan dan Informasi, Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya, Universitas Indonesia, Indonesia.
- Riady, Y. (2013). Literasi Informasi sejak dini: pengetahuan baru bagi anak Usia dini. *Visi: Jurnal Ilmiah Pendidik dan Tenaga Kependidikan Pendidikan Non-Formal*. 8(2).159-165. DOI: <https://doi.org/10.21009/JIV.0802.10>
- Riady, Y. (2014) Assisted learning through facebook: A case study of universitas terbuka's students group communities in Jakarta, Taiwan and Hong Kong *Turkish Online Journal of Distance Education*., 2014, 15(2), pp. 227–238
- Riady, Y., Alqahtany, T.M., Habibi, A., Sofyan, S., Albelbisi, N.A.(2022) Factors affecting teachers' social media use during covid-19 *Cogent Social Sciences*, 2022, 8(1), 2115658
- Riady, Y., Arisanty, M., Kuswanti, E., Sukatmi, S., Karim, M. F., & Ajmal, M. (2025). The Role of Open and Distance Education in Digital Ecosystem Transformation: A Qualitative Study on Enhancing Educational Accessibility. *IJOEM Indonesian Journal of E-learning and Multimedia*, 4(2), 81-89.
- Riady, Y., Arisanty, M., Kuswanti, E., Sukatmi, S., Karim, M. F., & Ajmal, M. (2025). The Implementation of Open and Distance Education to Advance Educational Access in Remote Areas. *FINGER: Jurnal Ilmiah Teknologi Pendidikan*, 4(2), 141-149.
- Riady, Y., Habibi, A., Mailizar, M., Alqahtani, T. M., Riady, H., & Al-Adwan, A. S. (2025). TAM and IS success model on digital library use, user satisfaction and net benefits: Indonesian open university context. *Library Management*.
- Riady, Y., Sofwan, M., Mailizar, M., Alqahtani, T. M., Yaqin, L. N., Habibi, A.(2023) How can we assess the success of information technologies in digital libraries? Empirical evidence from Indonesia. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 2667-0968, <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100192>

- Rivera, L. (2020). Mentoring programs for cultural adaptation. *Personnel Psychology*, 73(3), 567–589.
- Sihombing, C. C. K., Simanullang, S., Pahlevi, H., Riady, Y., & Ajmal, M. (2025). Counseling and Training on The Application of Criminal Sanctions for Violations of BPJS Ketenagakerjaan. *Aktual: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(2), 51–56. <https://doi.org/10.58723/aktual.v3i2.389>
- Smith, P. B. (2021). Cultural dimensions and expatriate adjustment. *Journal of World Business*, 56(1), 101–112.
- Widyahastuti, F., Riady, Y., Fransiskus, D.(2017) Performance prediction as a new feature in e-learning Proceedings of the International Conference on e-Learning, ICEL, 2017, pp. 237–243
- Widyahastuti, F., Riady, Y., Zhou, W.(2017) Prediction model students' performance in online discussion forum ACM International Conference Proceeding Series, 2017, pp. 6–10