

## MENAVIGASI LINTAS BUDAYA: PENGELOLAAN KOMUNIKASI DAN 'WAJAH' DI LINGKUNGAN KERJA MULTINASIONAL

Lia Dewi<sup>1</sup>, Titi Widaningsih<sup>2</sup>  
Universitas Sahid Jakarta<sup>1,2</sup>  
[liadewirazak@gmail.com](mailto:liadewirazak@gmail.com)<sup>1</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana cara tenaga kerja Jepang dan Indonesia menegosiasikan 'wajah' mereka dalam lingkungan kerja lintas budaya, dan bagaimana tingkat adaptabilitas ruang negosiasi bagi tenaga kerja Jepang dan Indonesia dalam mengelola 'wajah' mereka di lingkungan tersebut. Metode penelitian yang digunakan berupa metode kualitatif deskriptif dan eksploratif, serta etnografi bertujuan untuk mengetahui terkait latar belakang responden. Hasil penelitian berupa membantu hanya dalam menjaga harmoni antar anggota tim dari latar belakang budaya yang berbeda, tetapi juga berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan. di PT Toyota Tsusho Indonesia, kemampuan untuk beradaptasi dan memelihara 'wajah' dalam negosiasi lintas budaya menjadi kunci utama dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif. Dengan fokus pada komunikasi yang menghargai perbedaan, perusahaan dapat menciptakan suasana kolaborasi yang lebih baik, memperkuat kepercayaan antara anggota tim, dan memastikan bahwa semua pihak merasa dihargai. Pelatihan lintas budaya yang efektif tidak hanya membekali karyawan dengan pemahaman yang lebih baik tentang norma dan nilai budaya yang berbeda, tetapi juga mendorong terciptanya keterbukaan dan fleksibilitas dalam berkomunikasi. Dengan begitu, proses negosiasi wajah dapat berjalan lebih lancar, baik dalam interaksi antar ekspatriat Jepang dan karyawan Indonesia maupun dengan mitra dari budaya lain. Hal ini mendorong kesuksesan perusahaan dalam menghadapi tantangan pasar global yang semakin kompleks. Kesimpulannya, di PT Toyota Tsusho Indonesia, tenaga kerja Jepang dan Indonesia menunjukkan kemampuan adaptasi budaya yang tinggi dalam negosiasi "wajah". Dengan pendekatan komunikasi yang berbeda, kedua kelompok saling menyesuaikan demi mencapai kolaborasi yang harmonis dan efektif, menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan responsif terhadap perbedaan budaya.

**Kata Kunci:** Komunikasi Lintas Budaya, Teori Negosiasi Wajah, *Stella Ting-Toomey*.

### ABSTRACT

*This study aims to find out how Japanese and Indonesian workers negotiate their 'face' in a cross-cultural work environment, and how adaptable the negotiation space is for Japanese and Indonesian workers in managing their 'face' in that environment. The research method used is a descriptive and exploratory qualitative method, and ethnography aims to find out about the background of the respondents. The results of the study are not only helpful in maintaining harmony between team members from different cultural backgrounds, but also contribute to the success of the organization as a whole. At PT Toyota Tsusho Indonesia, the ability to adapt and maintain 'face' in cross-cultural negotiations is the main key to creating a productive and inclusive work environment. By focusing on communication that respects differences, companies can create a better*

*collaborative atmosphere, strengthen trust between team members, and ensure that all parties feel valued. Effective cross-cultural training not only equips employees with a better understanding of different cultural norms and values, but also encourages openness and flexibility in communication. That way, the face negotiation process can run more smoothly, both in interactions between Japanese expatriates and Indonesian employees and with partners from other cultures. This drives the company's success in facing increasingly complex global market challenges. In conclusion, at PT Toyota Tsusho Indonesia, Japanese and Indonesian workers demonstrate high cultural adaptability in "face" negotiations. With different communication approaches, both groups adjust to each other to achieve harmonious and effective collaboration, creating an inclusive and responsive work environment to cultural differences.*

**Keywords:** *Cross-Cultural Communication, Face Negotiation Theory, Stella Ting-Toomey.*

## **PENDAHULUAN**

Zaman globalisasi telah memberikan pengaruh besar pada dunia usaha. Seiring dengan berkembangnya hubungan internasional yang erat, perusahaan-perusahaan global, termasuk yang berada di Indonesia, mengalami persaingan yang lebih sengit dalam merebut pangsa pasar yang diinginkan. Globalisasi tidak hanya memberikan kesempatan baru tetapi juga menciptakan tantangan berupa persaingan yang lebih berat dari para pesaing internasional.

Penanaman Modal Asing (PMA) adalah instrumen penting dalam arsitektur ekonomi global, yang berfungsi sebagai katalisator kunci untuk pertumbuhan dan integrasi ekonomi lintas negara. Konsep ini mengacu pada investasi yang dilakukan oleh entitas atau individu dari satu negara ke dalam bisnis atau aset di negara lain. Lebih dari sekadar aliran dana, meliputi transfer teknologi, pengetahuan manajerial, dan keterampilan khusus, menjadikannya sebuah fenomena multidimensi dalam ekonomi global.

Sejarah dan perkembangan PMA di Indonesia telah mengalami beberapa fase penting, mencerminkan dinamika ekonomi global dan perubahan dalam

kebijakan domestik. Diawali pada era pasca-kemerdekaan, Indonesia awalnya mengambil pendekatan yang hati-hati terhadap perusahaan-perusahaan ini, dengan fokus pada perlindungan industri lokal dan penguasaan sumber daya alam. Namun, memasuki tahun 1970-an, pemerintah mulai menerapkan kebijakan yang lebih terbuka terhadap investasi asing, mendorong masuknya PMA sebagai bagian dari strategi pembangunan ekonomi. Reformasi besar terjadi pasca-krisis moneter Asia 1997-1998, di mana Indonesia mengadopsi serangkaian reformasi ekonomi dan deregulasi untuk lebih menarik investor asing. Hal ini mencakup perbaikan dalam transparansi, peningkatan perlindungan hukum bagi investor, dan penyederhanaan proses perizinan.

Kebijakan Pemerintah Indonesia terhadap Penanaman Modal Asing (PMA) telah mengalami evolusi signifikan, terutama dengan pemberlakuan Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal. UU ini menjadi titik balik dalam kerangka hukum Indonesia, menetapkan dasar yang lebih jelas dan transparan untuk PMA. Kebijakan ini dirancang untuk meningkatkan iklim investasi, menghapus hambatan birokrasi, dan

memberikan perlindungan hukum yang lebih kuat bagi investor asing. Hal ini meliputi penyederhanaan proses perizinan, penawaran insentif pajak, dan pengaturan yang lebih terbuka untuk kepemilikan asing dalam perusahaan Indonesia, terutama di sektor-sektor tertentu yang dianggap strategis untuk pembangunan ekonomi. Kebijakan ini bertujuan untuk mendorong investasi dalam sektor-sektor kunci yang bisa membawa teknologi canggih dan meningkatkan kapasitas produksi domestik.

Jumlah tenaga kerja asing atau ekspatriat di Indonesia pada sepuluh tahun terakhir terus bertambah. Menurut data dari Kementerian Ketenagakerjaan, terjadi peningkatan signifikan jumlah Tenaga Kerja Asing (TKA) di Indonesia yang mencapai 111.537 orang pada 2022, meningkat sebesar 26,36% dari tahun sebelumnya yang tercatat sebanyak 88.271 orang. Angka ini merupakan yang tertinggi pasca-pandemi Covid-19, bahkan melampaui jumlah TKA sebelum pandemi pada tahun 2019. Sebagian besar TKA ini bekerja di sektor industri dan jasa, dengan jumlah yang hampir sama di kedua sektor tersebut, sementara sisanya tersebar di sektor pertanian dan maritim. Mayoritas TKA memiliki posisi profesional, diikuti oleh manajer dan konsultan, serta sejumlah TKA di posisi direksi dan komisaris. China menjadi negara asal TKA terbanyak di Indonesia, dengan Sulawesi Tengah sebagai provinsi dengan jumlah TKA terbanyak (Sadya, 2023).

Mempelajari navigasi konteks bisnis lintas budaya dipandang sebagai kapasitas inti manajer internasional dan karenanya merupakan aset strategis bagi daya saing perusahaan dengan mencapai tujuan pembelajaran. Para ekspatriat, sebelum diberangkatkan ke negara tuan rumah, biasanya sudah dibekali

keterampilan yang dibutuhkan dan memberikan pengetahuan budaya melalui program pelatihan lintas budaya (Caligiuri, 2007).

Dalam suatu perusahaan multinasional, komunikasi yang efektif menjadi krusial. Komunikasi yang efektif akan mengarahkan kepada sebuah organisasi yang efektif pula (Irwanti, 2022). Komunikasi yang efisien dan efektif memungkinkan organisasi multinasional untuk mengkoordinasikan operasi lintas batas dengan sukses, mengelola keragaman budaya dan bahasa, serta mengintegrasikan berbagai strategi bisnis dan operasional. Komunikasi yang baik membantu dalam merampingkan pengambilan keputusan, mengurangi kesalahpahaman, dan membangun hubungan yang kuat antara pusat korporat dan cabang-cabang internasional. Ini juga penting untuk memastikan bahwa nilai, visi, dan tujuan perusahaan diterjemahkan dengan benar dan diterima secara konsisten di seluruh unit bisnis global. Selain itu, dalam lingkungan PMA, di mana perubahan dan adaptasi cepat sering diperlukan, kemampuan untuk berkomunikasi dengan cepat dan jelas lintas budaya dan batas geografis merupakan kunci untuk mempertahankan daya saing dan keberhasilan di pasar global. Komunikasi efektif dalam PMA juga memainkan peran vital dalam mengelola perubahan, menyelesaikan konflik, dan membangun budaya perusahaan yang inklusif dan beragam.

Setiap organisasi harus melakukan penyesuaian sebagai bagian dari proses transformasi organisasi dari kondisi saat ini menuju masa depan, dengan beragam tujuan yang ditetapkan. Selanjutnya, efektivitas dan efisiensi organisasi dalam alur perintah, pelaporan, dan aspek lainnya dapat ditingkatkan melalui penyederhanaan struktur organisasi (Aljurida, 2019).

Penelitian komunikasi organisasi ini akan memberikan wawasan baru dan pengetahuan yang berharga dalam memperkuat kinerja organisasi, membangun reputasi yang baik, dan mencapai tujuan-tujuan jangka panjang. Melalui perbaikan komunikasi organisasi, perusahaan akan mampu meningkatkan kepuasan karyawan, memperkuat hubungan dengan pelanggan, meningkatkan citra perusahaan, serta meningkatkan daya saing dan keberlanjutan organisasi di tengah persaingan yang semakin ketat.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif deskriptif dan eksploratif. Penelitian deskriptif merupakan pengamatan yang bersifat ilmiah yang dilakukan secara hati-hati dan cermat dan karenanya lebih akurat dan tepat dibandingkan dengan pengamatan biasa sebagaimana yang dilakukan wartawan.

Pengumpulan data dalam penelitian ini melibatkan dua teknik utama, yakni wawancara mendalam dan studi pustaka. Proses wawancara mendalam menurut Morissan yaitu bertujuan untuk mendapatkan informasi detail tentang pemikiran dan perilaku seseorang atau ingin menjelajahi masalah baru secara mendalam atau *in-depth interview*.

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian etnografi. Secara etimologis, etnografi adalah kombinasi dari dua kata Yunani *ethnos* yang berarti 'rakyat, orang, bangsa' dan *grapho* yang berarti 'Saya menulis'. Oleh karena itu, 'Etnografi' secara harfiah berarti 'menulis tentang budaya dan masyarakat'. Ini adalah studi sistematis, investigasi dan deskripsi tentang sekelompok orang dan budaya mereka. Oleh karena itu, kadang-kadang juga disebut sebagai studi kasus

kelompok atau komunitas tertentu.

Menurut Prof. Dr. Engkus Kuswarno, M.S, etnografi komunikasi merupakan cabang dari antropologi linguistik, berfokus pada konteks komunikasi. Studi ini mengeksplorasi pola komunikasi dalam sebuah komunitas budaya dan secara umum merupakan bagian dari disiplin etnografi yang lebih luas. Dikembangkan dari studi bahasa dan interaksi sosial dalam kerangka penelitian kualitatif komunikasi, etnografi komunikasi melibatkan metodologi yang diadopsi dari psikologi, sosiologi, linguistik, dan antropologi. Kode-kode budaya dan ritual komunikatif menjadi fokusnya. Pendekatan yang diluncurkan oleh Dell Hymes ini telah merangsang berbagai penelitian tentang pola komunikasi di berbagai masyarakat di seluruh dunia untuk semakin dikembangkan.

Pemahaman bahwa peneliti etnografi tidak mengejar generalisasi temuan seperti penelitian kuantitatif, sebagaimana diungkapkan oleh Mayukh Dewan dalam jurnalnya yang berjudul *Understanding Ethnography: An 'Exotic' Ethnographer's Perspective*, menekankan pada peran unik etnografi dalam mempertimbangkan temuan dalam konteks situasional mereka. Meskipun etnografi cenderung fokus pada pemahaman mendalam daripada generalisasi, hal ini tidak mengurangi relevansinya dalam riset kuantitatif. Sebenarnya, etnografi dapat memainkan peran integral dalam memperkaya penelitian kuantitatif, terutama melalui pengembangan instrumen penelitian dan pemahaman kontekstual. Integrasi etnografi ke dalam penelitian kuantitatif dapat dicapai dengan memanfaatkan hasil etnografi untuk membentuk atau menguji hipotesis kuantitatif, mengungkap nuansa dan pola yang mungkin tidak terlihat hanya dengan metode kuantitatif.

Karakteristik tambahan penelitian etnografi yang diidentifikasi oleh Wimmer & Dominick memperkuat nilai pendekatan ini. Penempatan peneliti langsung di lingkungan yang diteliti memungkinkan pemahaman yang lebih dalam dan pengamatan langsung. Penekanan pada perspektif masyarakat memastikan bahwa isu atau topik dipahami dari dalam, sementara waktu penelitian lapangan yang panjang memungkinkan pengamatan yang lebih detail dan kontinu. Selain itu, penggunaan berbagai teknik riset, termasuk observasi, wawancara mendalam, dan analisis dokumen, membedakan etnografi dari metode kualitatif lainnya. Ini menunjukkan bahwa etnografi tidak hanya melengkapi tetapi juga meningkatkan kekayaan penelitian kuantitatif, membantu menentukan variabel penting untuk diukur dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana dan mengapa pola tertentu muncul dalam data kuantitatif. Dengan demikian, etnografi tidak hanya memperdalam pemahaman kontekstual tetapi juga menambah dimensi kualitatif yang berharga untuk penelitian kuantitatif.

### **HASIL PENELITIAN**

#### **Negosiasi Wajah dalam Kelompok Kerja Multikultural**

Lingkungan PT. Toyota Tsusho Indonesia yang merupakan perusahaan dengan keragaman budaya tinggi, proses negosiasi wajah memegang peranan penting dalam memastikan interaksi yang harmonis antara anggota tim. Sebagai entitas bisnis multikultural, PT Toyota Tsusho Indonesia menghadapi tantangan unik dalam mengelola dinamika komunikasi dan konflik yang muncul dari perbedaan latar belakang budaya para pekerjanya. Di perusahaan ini, menghargai dan menjaga "wajah"

setiap individu tidak hanya menunjukkan penghormatan terhadap keberagaman budaya, tetapi juga kunci dalam membangun kerja sama tim yang efektif. Pemahaman yang mendalam tentang nilai dan norma yang berbeda-beda ini sangat penting, apalagi dalam budaya kolektivistik dan individualis yang berinteraksi.

Konsep wajah di sini mengacu pada bagaimana seseorang ingin dilihat dalam masyarakat dan dalam hubungan interpersonal. Ini sangat relevan dalam konteks komunikasi dan konflik interpersonal, karena individu dan kelompok dalam berbagai budaya menavigasi kekhawatiran wajah ini dengan cara yang berbeda. Dalam budaya kolektivistik, ada penekanan kuat pada mempertahankan wajah orang lain dan kelompok, sedangkan dalam budaya individualistik, ada kecenderungan untuk lebih mementingkan wajah diri sendiri. Namun, konsep wajah bersama menunjukkan bahwa dalam beberapa situasi, individu dan kelompok dapat berusaha untuk menjaga citra positif baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk orang lain, menunjukkan pendekatan yang lebih integratif dan holistik terhadap hubungan interpersonal dan konflik.

Inkuiri "Siapa wajah yang Anda upayakan untuk lindungi?" atau "Image siapa yang akan Anda jaga?" mungkin tampak absurd bagi kebanyakan orang Amerika atau warga dari budaya individualistik lain. Jawabannya sebenarnya sudah jelas: milik saya sendiri. Akan tetapi, dalam jurnalnya (Ting-Toomey, 1998) Ting-Toomey menekankan bahwa di lebih dari dua pertiga bagian dunia, perhatian terhadap wajah tertuju pada orang lain. Meski dalam situasi konflik, masyarakat di budaya kolektivistik lebih fokus pada perlindungan wajah bagi orang lain daripada diri mereka sendiri. Respons mereka terhadap dilema perlindungan wajah ini akan secara tulus bersifat

altruistik: milik Anda (Griffin, 2012). Hasil penelitian ini kami klasifikasikan sesuai dengan jenis kelompok *Face Negotiation Theory* Ting-Toomey sebagai berikut:

#### ***Face-Restoration (Self Negative-Face)***

*Face-Restoration* (Self Negative-Face) berfokus pada diri sendiri adalah strategi kerja wajah yang digunakan untuk menegaskan tempat unik dalam kehidupan, mempertahankan otonomi, dan melindungi dari kehilangan kebebasan pribadi. Tidak mengherankan, restorasi wajah adalah strategi wajah yang tipikal di budaya individualistik. *Face-Restoration* karena kepedulian terhadap orang lain adalah strategi kerja wajah yang digunakan untuk membela dan mendukung kebutuhan seseorang akan inklusi. Ini berarti berhati-hati agar tidak mempermalukan atau menghina orang lain di depan umum. *Face-Restoration* adalah strategi wajah khas di budaya kolektivistik. Informan ketiga membagikan pengalamannya pada saat terjadinya konflik antara atasannya yaitu seorang ekspat Jepang dengan rekan kerjanya yang merupakan karyawan lokal.

“Saya pernah berada di tengah-tengah konflik antara atasan saya dengan rekan kerja saya. Rekan kerja saya ditegur sedemikian rupa oleh atasan hingga seluruh anggota rapat kaget sampai ada yang menangis. Lalu sore harinya saya menghampiri atasan saya dan menegur untuk jangan seperti itu lagi. Ini bukan kesalahan rekan kerja saya. Respon dari atasan saya cukup baik, saran saya diterima dengan tangan terbuka”.

Pengalaman informan ketiga ini semakin memvalidasi bahwa budaya kolektivistik memang budaya yang dimiliki oleh warga negara Indonesia. Hal ini berhubungan dengan perhatian

Ting-Toomey terhadap wajah diri sendiri dan wajah orang lain bukanlah keseluruhan cerita. Ting-Toomey memperkenalkan perspektif ketiga di mana kedua belah pihak sama-sama dihargai, termasuk citra publik relasi mereka. Ini diberi nama sebagai perhatian wajah bersama, dan mereka yang mengadopsi perspektif ini akan menjawab pertanyaan "Wajah siapa yang...?" dengan "milik kita bersama".

Menghadapi atasan secara langsung dan menyampaikan bahwa teguran yang dilakukan di depan banyak orang bukanlah cara yang tepat adalah contoh dari upaya *Face-Restoration* (Self Negative-Face) untuk rekan kerjanya. Ini menunjukkan keberanian dan kepedulian informan ketiga terhadap kesejahteraan dan citra rekan kerjanya di lingkungan kerja. Dengan melakukan ini, Ia mencoba memulihkan harga diri dan citra positif rekan kerja di hadapan tim, yang mungkin terpengaruh negatif oleh teguran publik tersebut. Proses ini juga mengilustrasikan pentingnya komunikasi terbuka dan konstruktif dalam mengelola konflik di tempat kerja. *Face-Restoration* tidak hanya tentang memulihkan citra seseorang yang terdampak oleh konflik, tetapi juga tentang membangun kembali kepercayaan, menghargai martabat semua pihak, dan memperkuat ikatan sosial antar anggota tim.

#### ***Face-Saving (Other Negative-Face)***

Informan keempat mengakui bahwa tidak ada konflik yang terjadi antara Ia dan karyawan Indonesia. Ia lebih sering mengalami konflik dan permasalahan dengan sesama ekspat Jepang di Jakarta. Jadi Ia menceritakan pengalamannya dengan budaya lain selain Indonesia yaitu pengalamannya saat direlokasi ke Republik Ceko.

“Menurut saya, orang-orang Republik Ceko adalah orang-orang yang sulit, mereka punya sifat berbeda dengan

sifat orang-orang Indonesia. Sewaktu saya di sana, saya memberikan instruksi ke staf dan setiap saat mereka selalu menanyakan apa latar belakang instruksi tersebut, jika tidak ada penjelasan latar belakang, mereka tidak mau menuruti perintah saya sebagai atasannya. Orang Jepang dan orang Indonesia cenderung sama, saat diberikan instruksi, langsung dikerjakan. Jadi selama saya di Ceko, saya mencoba menghindari konflik dengan cara bersabar dan beradaptasi dengan karakter dan culture mereka”.

“Secara personal, saya menganggap bahwa orang Indonesia cukup toleran, sangat *humble*, dan terbuka dengan para ekspatriat. Contohnya seperti saat saya kesulitan di depan mesin printer, salah satu staf langsung menawarkan bantuan tanpa diminta. Jika dibandingkan dengan orang-orang Ceko, kemungkinan kecil mereka akan membukakan pintu rumahnya untuk kita”.

*Face-Saving* (Other Negative-Face) terjadi saat individu atau kelompok berusaha untuk meminimalkan potensi kerugian wajah atau mempertahankan citra positif mereka dalam interaksi sosial. Dalam situasi yang informan keempat alami, upaya untuk menghindari konflik dan beradaptasi dengan kebiasaan lokal mencerminkan pengakuan terhadap pentingnya menjaga wajah atau martabat karyawan dalam budaya mereka.

“Menjadi orang yang emosional akan mendatangkan hasil yang buruk”

*Face-Saving* dalam perkataan informan keempat ini bisa terkait dengan cara seseorang mungkin berusaha untuk mengelola atau menahan ekspresi emosional yang kuat untuk menghindari kerugian wajah, baik untuk diri sendiri atau orang lain. Menjadi "emosional" dalam konteks negatif sering dianggap dapat menurunkan persepsi profesionalisme seseorang, kredibilitas,

atau kemampuan untuk mengelola situasi dengan tenang dan rasional. Dalam lingkungan kerja, di mana pengendalian diri dan profesionalisme dihargai, kehilangan kendali emosi bisa dianggap sebagai kelemahan atau ketidakmampuan untuk menghadapi tekanan, yang berpotensi merusak reputasi seseorang.

Dalam situasi di mana seseorang menunjukkan emosi yang kuat dan ini dilihat sebagai negatif, upaya *Face-Saving* bisa melibatkan tindakan seperti meminta maaf atas perilaku emosional, memberikan penjelasan atau konteks untuk perilaku tersebut, atau upaya lain untuk meminimalkan dampak negatif dari ekspresi emosi tersebut terhadap persepsi orang lain. Selain itu, rekan kerja atau atasan mungkin juga terlibat dalam *Face-Saving* dengan memberikan dukungan, memahami konteks di balik ekspresi emosi, atau membantu menavigasi kembali situasi ke arah yang lebih positif tanpa merusak lebih lanjut citra orang tersebut. Jadi, meskipun pernyataan tersebut tidak secara eksplisit tentang *Face-Saving*, ada hubungan implisit tentang bagaimana ekspresi emosi yang dipersepsikan sebagai "buruk" bisa mempengaruhi citra seseorang dan bagaimana individu atau orang lain di sekitar mereka mungkin berusaha untuk mengelola atau memulihkan 'wajah' setelah insiden emosional.

#### ***Face-Assertion (Self Positive-Face)***

*Face-Assertion* (Self Positive-Face) dapat terjadi ketika seseorang berusaha untuk menegaskan kompetensi, prestasi, atau posisi mereka dalam sebuah diskusi atau pertemuan. Berikut ini pernyataan informan pertama mengenai *culture* yang lahir dan berkembang di lingkungan kerja TTI.

“Sejauh ini lingkungan kerja di TTI cukup nyaman menurut aku, rekan kerja tidak ada yang main sikut-sikutan untuk

mendapatkan suatu posisi atau jabatan tertentu, ini termasuk lingkungan yang sehat. Nah belum tentu juga di tempat kerja lain bisa lebih baik ataupun lebih buruk, kita tidak merasakan sendiri, kita tidak tahu. Inilah salah satu alasan saya bekerja selama ini di TTI”

Terdapat indikasi *Face-Assertion* namun dengan nuansa yang lebih implisit. Ketika seseorang menyatakan bahwa mereka merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang tidak kompetitif secara negatif dan mengapresiasi budaya kerja yang sehat, itu bisa diinterpretasikan sebagai cara mereka menegaskan posisi mereka sebagai bagian dari lingkungan tersebut. Ini menunjukkan kebanggaan dan apresiasi terhadap nilai-nilai perusahaan yang dianggap positif, dan sekaligus menegaskan citra diri mereka sebagai seseorang yang berkontribusi pada dan berbaaur dengan budaya tersebut.

Pernyataan ini tidak secara langsung menonjolkan prestasi atau kemampuan pribadi informan pertama, tetapi menegaskan posisi positif mereka dalam konteks lingkungan kerja yang dihargai. Dengan mengatakan "ini termasuk lingkungan yang sehat" dan "salah satu alasan saya bekerja selama ini di TTI", informan pertama mengindikasikan bahwa mereka memilih untuk tetap berada di TTI karena nilai-nilai yang sejalan dengan preferensi pribadi mereka untuk lingkungan kerja yang mendukung dan sehat. Ini bisa dilihat sebagai bentuk *Face-Assertion* karena informan pertama secara tidak langsung menyatakan bahwa mereka adalah individu yang memprioritaskan kesehatan lingkungan kerja dan memilih untuk berkontribusi dalam lingkungan yang positif.

Dalam hal ini, *Face-Assertion* lebih ditunjukkan melalui keputusan dan preferensi informan pertama daripada pencapaian spesifik. Ini menggambarkan

bagaimana individu dapat menegaskan citra positif mereka sendiri tidak hanya dengan menyatakan prestasi, tetapi juga dengan menunjukkan pilihan dan nilai-nilai mereka, serta bagaimana hal-hal tersebut sejalan dengan lingkungan tempat mereka memilih untuk bekerja.

### ***Face-Giving (Other Positive-Face)***

Informan kelima juga membagikan pernyataannya mengenai budaya kolektivistik pada orang Indonesia yang cenderung sama dengan orang Jepang.

“Dari apa yang saya alami sendiri, cara karyawan Jepang dan Indonesia untuk saling mengerti dan menjaga 'wajah' di kantor itu hampir sama. Di Jepang, menjaga 'wajah' itu sudah jadi bagian penting dari budaya mereka yang mementingkan harmoni, hormat, dan kebersamaan kelompok. Jadi, biasanya, teman-teman kerja dari Jepang akan menghindari bentrok langsung atau tidak langsung menentang ide orang lain kalau sedang di tempat umum. Mereka lebih memilih jaga keharmonisan kelompok dan hormat sama struktur yang ada, yang kadang-kadang artinya mereka mesti menahan pendapat sendiri atau pura-pura setuju supaya tidak ada konflik. Namun beberapa karyawan di Indonesia (kebetulan ini anggota tim lain, bukan tim saya) ada yang sering kali frontal menyampaikan pendapat tidak setuju di tengah-tengah diskusi. Mungkin kembali ke watak masing-masing ya, karena anggota tim saya tidak ada yang seperti itu, mereka selalu mendengarkan ide terlebih dahulu dan mungkin terkadang akan menyampaikan pendapat secara pribadi setelah diskusi selesai”.

Dalam dinamika *Face-Giving (Other Positive-Face)* bisa kita artikan menjadi memberikan wajah positif kepada orang lain, praktik di tempat kerja antara karyawan Jepang dan Indonesia memperlihatkan pendekatan yang berbeda namun sama-sama bertujuan



untuk menjaga citra positif. Karyawan Jepang, dengan latar belakang budaya yang mementingkan harmoni, rasa hormat, dan kebersamaan, cenderung menghindari konfrontasi langsung dan menahan diri dari menentang ide orang lain di hadapan publik. Tindakan ini, yang dilakukan untuk menjaga keharmonisan kelompok dan menghormati struktur yang ada, merupakan representasi dari *Face-Giving*, di mana upaya dilakukan untuk memastikan setiap anggota merasa dihargai dan dihormati, serta untuk menghindari potensi konflik atau kehilangan muka. Di sisi lain, beberapa pengamatan pada karyawan Indonesia menunjukkan kecenderungan untuk lebih terbuka dalam menyampaikan ketidaksetujuan, yang bisa dilihat sebagai pendekatan yang berbeda dalam *Face-Giving*. Meski demikian, informan kelima juga mencatat bahwa anggota tim tersebut memiliki kecenderungan untuk mendengarkan dan mungkin menyampaikan pendapat secara pribadi setelah diskusi berlangsung, yang menunjukkan keinginan yang sama untuk mendukung keharmonisan kelompok dan menghormati citra positif masing-masing individu. Kedua contoh ini menggarisbawahi bahwa *Face-Giving* tidak semata-mata menghindari konflik, tetapi lebih kepada bagaimana konflik tersebut dikelola dengan cara yang mempertahankan hubungan sosial yang harmonis dan menghargai citra positif semua pihak yang terlibat.

Senada dengan pandangan informan kedua yang cenderung memilih untuk menghindari konflik dan jika ada miskomunikasi, diluruskan dengan cara mengulang pernyataan atau instruksi dari atasan berkewarganegaraan Jepang tersebut. Hal yang sama Ia lakukan untuk sesama rekan kerja dan atasan lain yang merupakan warga negara Indonesia, oleh karena itu pernyataan informan berikut

ini masuk ke dalam kategori *Face-Giving* (Other Positive-Face).

“Saya pribadi ya, bukan tipe orang yang suka dengan perdebatan. Jadi mendengarkan apa yang lawan bicara mau, kemudian jika kita beradu pendapat atau ketika ada perbedaan pendapat, dengarkan dulu seperti apa lalu kita sampaikan *concern* kita seperti apa. Ini dilakukan untuk menghindari perpecahan di dalam tim”.

“Ketika kita berkomunikasi, itu kan pasti ada perbedaan pendapat. Nah saat menyampaikan perbedaan tersebut, kita tidak boleh egois dengan pendapat yang kita utarakan dan kita juga tidak boleh memutus atau memotong pembicaraan. Seharusnya kita dengarkan terlebih dahulu keinginan mereka sampai selesai dan kemudian saling mengutarakan keinginan kita”.

Pernyataan informan kedua yang dijelaskan dalam paragraf ini menekankan pada pentingnya mendengarkan dan menghargai pendapat orang lain sebelum menyampaikan pendapat sendiri. Ini dilakukan dengan tujuan untuk menghindari perpecahan dan memastikan keharmonisan dalam tim. Menunjukkan kepedulian terhadap citra positif orang lain dengan mendengarkan keinginan mereka sampai selesai sebelum mengutarakan keinginan sendiri. Ini mencerminkan upaya untuk menjaga hubungan yang baik dan menghormati citra positif lawan bicara, yang sangat sesuai dengan konsep *Face-Giving*, yaitu memberikan penghormatan kepada wajah positif orang lain.

Informan kelima membagikan pengalamannya mengenai adaptasi dan pemahaman perbedaan budaya komunikasi tanpa secara terbuka mengkritik atau menuntut perubahan dari karyawan di India, yang menunjukkan sensitivitas terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

“Kesulitan dalam berkomunikasi saya terutama terjadi saat saya bekerja di India, tepatnya kota Bangalore (Toyota Tsusho India Pvt. Ltd.). Hampir semua orang India di sana yang saya kenal, memiliki kebiasaan menyebut ‘Tunggu sebentar’ dengan menggunakan istilah ‘*Two minutes*’. Jadi jika saya menanyakan sesuatu, mereka akan menjawab ‘*Two minutes*’ dan pergi, padahal sampai 1 jam kemudian, mereka tidak kunjung memberikan jawaban. Itu adalah satu *culture shock* yang saya rasakan. Namun tidak begitu saat saya di Indonesia, orang-orang di Jakarta hampir mirip dengan orang-orang Jepang”.

Pengalaman budaya dan adaptasi di atas melibatkan pemahaman dan adaptasi terhadap norma budaya lain tanpa membuat orang lain merasa tidak nyaman atau di bawah tekanan. Ini mencerminkan keinginan untuk menjaga hubungan kerja yang baik dan hormat terhadap perbedaan budaya, meskipun tidak secara langsung menargetkan *Face-Giving* dalam cara yang paling tradisional.

“Pada dasarnya, orang Jepang itu pemalu. Lalu saking openness orang-orang Indonesia, mereka memanggil saya Oji Chan yang artinya Kakek. Sebetulnya dalam budaya Jepang, memanggil atasan seperti itu tidak sopan. Namun saya tetap welcome karena saya mencoba untuk menghargai budaya Indonesia. Sama halnya dengan *personal time* yaitu Sabtu-minggu, saya cenderung tidak akan ikut acara personal holiday kalian. Harus tetap ada batasan antara kita. Kita rekan kerja bukan sahabat”

Pernyataan tersebut mencakup aspek *Face-Giving* (Other Positive-Face) karena juga mencakup aspek penghormatan terhadap budaya lokal meskipun berbeda dengan budayanya sendiri. Ini menunjukkan bahwa informan kelima berusaha menjaga

keseimbangan antara menghargai budaya lain sambil tetap menjaga standar dan batasan pribadinya sendiri. Namun, elemen *Face-Assertion* (Self Positive-Face) juga terlibat karena menunjukkan cara informan kelima menegaskan pemahaman dan batasannya sendiri dalam budaya yang berbeda, khususnya terkait interaksi sosial di tempat kerja dan pemisahan antara kehidupan profesional dan pribadi.

### **Tingkat Adaptabilitas Ruang Negosiasi Wajah Ekspatriat Jepang**

Ruang negosiasi wajah yang ditunjukkan oleh ekspatriat Jepang memainkan peran penting dalam memfasilitasi integrasi budaya dan komunikasi lintas budaya yang efektif. Menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan lingkungan kerja yang beragam, ekspatriat Jepang menunjukkan kemampuan yang luar biasa untuk menyesuaikan pendekatan komunikasi dan perilaku sosial mereka, mengakui pentingnya menjaga harmoni dan ‘wajah’ dalam konteks budaya Indonesia. Ini mencakup kemampuan untuk mengadopsi komunikasi yang lebih terbuka dan langsung ketika diperlukan, sambil tetap mempertahankan rasa hormat terhadap norma dan nilai lokal. Dengan melakukan hal ini, mereka tidak hanya menjaga ‘wajah’ mereka sendiri tetapi juga memungkinkan rekan kerja Indonesia mereka untuk merasa dihargai dan dipahami.

Tingkat adaptabilitas ini menunjukkan kepekaan budaya yang mendalam dan komitmen terhadap penciptaan lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana perbedaan dilihat sebagai peluang untuk pembelajaran dan pertumbuhan bersama, bukan sebagai hambatan. Oleh karena itu, kemampuan ekspatriat Jepang untuk menavigasi ruang negosiasi wajah dengan cara yang menghormati dan memperkaya dinamika

Multikultural PT. Toyota Tsusho Indonesia menjadi aset berharga bagi perusahaan, mendukung hubungan kerja yang lebih kuat dan kerja sama tim yang lebih efektif.

Mengingat pentingnya adaptabilitas dalam ruang negosiasi wajah oleh ekspatriat Jepang di PT. Toyota Tsusho Indonesia, peran pelatihan menjadi sangat krusial. Pelatihan lintas budaya yang dirancang secara khusus tidak hanya meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang perbedaan budaya tetapi juga mempersenjatai ekspatriat dengan strategi dan keterampilan yang diperlukan untuk menavigasi kompleksitas hubungan interpersonal di lingkungan multikultural. Program pelatihan ini dapat mencakup sesi tentang komunikasi efektif, pemecahan konflik, adaptasi perilaku dalam konteks budaya yang berbeda, dan teknik membangun kepercayaan dan rasa hormat bersama.

Pelatihan ini penting karena membantu ekspatriat Jepang dan tenaga kerja lokal untuk memahami 'cara kerja' masing-masing dalam hal ekspresi, harapan, dan resolusi masalah, sehingga mengurangi potensi kesalahpahaman dan meningkatkan kerja sama. Dengan demikian, pelatihan bertindak sebagai jembatan yang menghubungkan celah budaya, memungkinkan kedua belah pihak untuk lebih efektif dalam menegosiasikan 'wajah' dan meningkatkan koordinasi dan efisiensi dalam proyek dan tugas sehari-hari.

Keterlibatan dalam pelatihan lintas budaya juga menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pembangunan tim yang inklusif dan sensitif budaya, menanamkan nilai-nilai kebersamaan dan penghargaan terhadap keragaman. Hasil akhirnya adalah lingkungan kerja yang lebih harmonis di PT Toyota Tsusho Indonesia, di mana ekspatriat

Jepang dan karyawan Indonesia merasa sama-sama dihargai dan didukung, dengan keahlian dan perspektif unik mereka diakui sebagai aset bagi perusahaan. Dalam hal ini, pelatihan menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan potensi individu dan kolektif tenaga kerja, membuka pintu untuk inovasi, kerja sama, dan pertumbuhan bersama dalam pasar global yang kompetitif.

Salah satu syarat ekspatriat Jepang untuk ditugaskan ke Indonesia adalah skor TOEIC minimal 730, begitu pun sebaliknya. Ada pula karyawan Indonesia yang ditugaskan ke cabang Toyotsu Group lain seperti Thailand dan Jepang. Ekspatriat berkualitas tinggi memainkan peran vital dalam menjembatani perbedaan budaya dan memastikan bahwa standar tinggi kerja sama dan pemahaman lintas budaya dipelihara dalam organisasi. Melalui pengalaman dan keahlian mereka, ekspatriat dapat bertindak sebagai model peran dan mentor, membantu tim lokal dan internasional untuk berkolaborasi lebih efisien dan menghormati perbedaan budaya sambil mengejar tujuan bersama. Kehadiran mereka mendukung penciptaan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua anggota tim merasa dihargai dan dipahami.

Menghadapi konflik dalam lingkungan seperti ini memerlukan pendekatan yang matang dan terukur, di mana pengakuan terhadap perbedaan budaya dan kebutuhan untuk menjaga 'wajah' menjadi pertimbangan utama. Strategi konflik yang efektif melibatkan penggunaan mediasi dan komunikasi terbuka, dengan fokus pada pencarian solusi yang menghormati kedua belah pihak dan memelihara hubungan kerja yang positif. Keterampilan negosiasi dan resolusi konflik yang berbasis pada pemahaman budaya dapat membantu mencegah kesalahpahaman dan

memperkuat hubungan antara tenaga kerja dari berbagai latar belakang.

Dengan demikian, investasi dalam pelatihan lintas budaya, pemberdayaan ekspatriat berkualitas tinggi, dan pengembangan strategi yang efektif untuk menghadapi konflik adalah langkah penting yang harus diambil oleh organisasi multinasional. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja tim dan kepuasan kerja tetapi juga menjamin bahwa lingkungan kerja PT Toyota Tsusho Indonesia dan perusahaan serupa lainnya tetap produktif, harmonis, dan inklusif.

Black dan Mendenhall menekankan bahwa penelitian sebelumnya tentang teknik pelatihan antarbudaya menunjukkan pentingnya interaksi peserta pelatihan dengan budaya tempat tujuan serta seberapa mirip budaya asal mereka dengan budaya baru, sebagai aspek penting dalam program pelatihan antarbudaya (Black & Mendenhall, 1989). Program-program ini umumnya melibatkan peserta dalam aspek-aspek seperti pengetahuan dasar, pengembangan keterampilan yang relevan, dan kegiatan partisipatif. Namun, Bhagat dan Prien berpendapat bahwa pendekatan tersebut mendasarkan pada asumsi bahwa perolehan pengetahuan akan mengarah pada perubahan sikap (Bhagat & Prien, 1996). Mereka mengusulkan pendekatan teoretis yang baru yang menekankan pada pengembangan atribut pada tingkat individu (seperti fleksibilitas kognitif, dukungan keluarga), pekerjaan (pelatihan untuk keterampilan kompleks), organisasi (integrasi misi dan strategi institusi secara keseluruhan), dan budaya (perbedaan antara negara asal dan negara tuan rumah). Model ini menawarkan penyesuaian yang lebih menyeluruh terhadap lingkungan baru.

Mengenal baik budaya subjektif

(norma dan sistem keyakinan) dan objektif (makanan, infrastruktur, dan pakaian) di negara tuan rumah sangat membantu penyesuaian ekspatriat ke lingkungan baru. Namun, Lindsley menyarankan bahwa komunikasi antarbudaya (dan kesalahpahamannya) selalu bersejarah dan terkontekstualisasi (Lindsley, 1999). Setiap program pelatihan antarbudaya harus mempertimbangkan pengaruh hubungan kekuatan yang tidak seimbang, baik pada tingkat individu maupun institusi.

## PEMBAHASAN

Eksplorasi mendalam tentang konsep "wajah" dalam lingkungan kerja internasional mengungkapkan kompleksitas interaksi sosial yang berakar pada perbedaan budaya. Konsep ini, yang berperan krusial dalam memediasi hubungan antar personal, menjadi lensa yang berharga untuk memahami bagaimana individu dari latar belakang budaya yang beragam menavigasi tantangan komunikasi dan hubungan sosial. Melalui pemahaman konsep *Face-Restoration*, *Face-Saving*, *Face-Assertion*, dan *Face-Giving*, terbuka wawasan baru tentang dinamika kerja tim yang mencakup berbagai spektrum budaya, mulai dari kolektivistik hingga individualistik.

Pengalaman dari berbagai negara, termasuk Republik Ceko, India, Indonesia, dan Jepang, mengilustrasikan betapa norma dan nilai budaya mempengaruhi pendekatan terhadap manajemen konflik, pemberian instruksi, dan pembangunan konsensus dalam setting profesional. Di satu sisi, di negara seperti India, kebutuhan akan transparansi dan pembenaran dalam menerima instruksi menyoroti nilai kejelasan dan pemahaman bersama. Di sisi lain, praktik di Indonesia dan Jepang, di mana instruksi sering diterima dan dilaksanakan tanpa banyak pertanyaan,

menggambarkan nilai kepatuhan dan harmoni dalam hubungan kerja.

Ditemukan pengalaman yang senada dengan hasil penelitian terdahulu yang berjudul *Face and Identity in Intercultural Conflict Management* oleh Min Hou mengenai penyelesaian konflik secara efektif dengan mengubah kerangka hubungan dari hubungan bawahan-atasan menjadi hubungan manusia-manusia (Hou, 2023). Terdapat narasumber Leo dan Fay yang mengalami konflik komunikasi lintas budaya pada saat mereka para mahasiswa China berkuliah dan bekerja di Australia. Leo dan Fay ditegur warga setempat saat mereka bekerja sambil karena tidak mengucapkan "Permisi" saat melewati wanita yang berdiri di lorong dan tidak mengucapkan "Tolong" saat meminta temannya untuk mengambil barang di rak yang tidak terjangkau. Di tempat lahir mereka, China, mereka tidak menggunakan ucapan tersebut, namun di Australia, dianggap tidak sopan jika tidak menggunakan Permisi dan Tolong meskipun dengan kolega atau dengan orang terdekat.

Pada hasil penelitian terdahulu yang lainnya oleh Lufi Wahidati dan Fatmawati Djafri yaitu adanya faktor internal seperti perbedaan budaya komunikasi rentan menimbulkan konflik (Wahidati & Djafri, 2021). Harmoni dalam struktur sosial sangat dihargai oleh masyarakat Jepang, sehingga konflik sering kali dihindari dalam aktivitas sehari-hari mereka. Hierarki yang tegas antara perusahaan dengan customer juga diasumsikan sebagai faktor eksternal. Perusahaan Jepang sebisa mungkin akan memprioritaskan kepentingan customer karena customer adalah raja. Berbanding terbalik dengan budaya kerja di Indonesia, di mana pelanggan umumnya lebih permisif dan fleksibel terhadap kebijakan perusahaan

atau lembaga. Hal-hal inilah yang kami sebut dengan kemampuan adaptasi dalam ruang negosiasi wajah pada komunikasi lintas budaya.

Tantangan adaptasi terhadap perbedaan budaya ini tidak hanya berlaku dalam penerimaan instruksi tapi juga dalam pembentukan hubungan interpersonal di tempat kerja. Sebagai contoh, adaptasi terhadap kebiasaan komunikasi lokal di India, yang mungkin berbeda dari norma komunikasi di tempat lain, memerlukan pemahaman dan kesabaran. Begitu pula, ketika berhadapan dengan panggilan yang lebih informal atau batasan antara kehidupan profesional dan pribadi di Indonesia, diperlukan sensitivitas terhadap norma sosial untuk menjaga hubungan yang sehat dan produktif.

Pembahasan ini juga menyingkap bagaimana individu dalam berbagai situasi kerja berusaha untuk menegaskan identitas dan batasan mereka, sambil tetap menghargai dan mengakomodasi perbedaan budaya. Ini mencakup upaya untuk menghormati norma lokal dan menyesuaikan diri tanpa kehilangan esensi dari nilai dan prinsip personal. Keberhasilan dalam hal ini sering kali bergantung pada kemampuan untuk berkomunikasi dengan efektif, memahami perspektif orang lain, dan menegosiasikan solusi yang memuaskan semua pihak.

Pemahaman mendalam tentang komunikasi dan adaptasi budaya dalam konteks Multikultural ini penting untuk membangun lingkungan kerja yang inklusif, di mana setiap anggota tim merasa dihargai dan dihormati. Dengan menghargai dan mempraktikkan konsep wajah dalam berbagai interaksi, organisasi dapat memperkuat hubungan antar kolega, meningkatkan kepuasan kerja, dan memfasilitasi kerja sama yang lebih efektif. Ini tidak hanya memperkaya pengalaman profesional individu tetapi

juga meningkatkan produktivitas dan kreativitas dalam mencapai tujuan bersama.

Perbedaan antara kolektivisme dan individualisme menawarkan wawasan penting dalam memahami cara berbeda budaya mengelola konflik. Stella Ting-Toomey memperluas pemahaman ini dengan memperkenalkan konsep jarak kekuasaan, yang mengacu pada bagaimana suatu budaya memandang perbedaan status dan hierarki sosial. Menurutnya, nilai-nilai jarak kekuasaan berperan signifikan dalam menentukan respons terhadap konflik, meskipun dia tidak menawarkan prediksi spesifik dalam versi terbaru dari teorinya. Ting-Toomey juga menyoroti bahwa ancaman spesifik terhadap wajah bisa mempengaruhi kekhawatiran wajah seseorang dan jenis pekerjaan wajah yang dilakukan. Dia mencatat tujuh faktor yang meningkatkan persepsi ancaman, dari pelanggaran aturan wajah yang penting dalam budaya seseorang hingga melihat orang lain sebagai anggota kelompok luar (Ting-Toomey, 2005). Ketika ancaman terhadap wajah dirasa besar, individu cenderung menggunakan strategi untuk mempertahankan wajah, dengan pendekatan yang bervariasi berdasarkan latar belakang budaya mereka.

Selanjutnya, Ting-Toomey mengemukakan bahwa untuk berkomunikasi secara efektif lintas budaya, seseorang memerlukan pengetahuan budaya, kesadaran, dan keterampilan interaksi wajah. Pengetahuan budaya memberikan dasar untuk sensitivitas budaya, memberi kita pemahaman tentang potensi perbedaan dengan orang lain. Ini sangat penting dalam konteks pendidikan, di mana pemahaman tentang budaya kolektivistik dan individualistik, serta gaya konflik, dapat membantu mengatasi perbedaan perspektif. Kesadaran memungkinkan

kita untuk mengakui bahwa persepsi kita tentang suatu situasi mungkin tidak lengkap dan mendorong kita untuk mempertimbangkan berbagai sudut pandang. Hal ini membuka jalan untuk empati dan pendekatan kreatif dalam menyelesaikan konflik.

Keterampilan interaksi adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara tepat, efektif, dan adaptif, adalah kunci untuk membangun dan memelihara hubungan lintas budaya yang sukses. Pembelajaran praktis, seperti latihan terstruktur dan simulasi, sangat berharga dalam mengembangkan kompetensi ini. Kesadaran diri, pemahaman budaya, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi komunikasi yang beragam merupakan dasar untuk navigasi dinamika sosial yang kompleks dan membangun jembatan pengertian antarbudaya.

Penelitian lintas budaya umumnya menganalisis perbedaan antarbudaya dari perspektif yang sangat interpretatif. Namun, Ting-Toomey dan rekan penelitiannya, John Oetzel, menonjol karena komitmen mereka pada agenda penelitian ilmu sosial yang objektif, mencari kesamaan yang dapat diukur lintas budaya dan menghubungkannya dengan hasil perilaku berikutnya, khususnya respons terhadap orang lain dalam situasi konflik. Mereka menggunakan variabel individualisme dan kolektivisme untuk mengaitkan kesamaan transkultural ini dengan hasil perilaku tertentu, memperkaya pemahaman tentang pengelolaan konflik lintas budaya.

Pada tahun 2003, Oetzel dan Ting-Toomey melakukan survei di empat negara yang melibatkan lebih dari 700 mahasiswa dari budaya kolektivistik dan individualistik. Survei ini mengukur konstruksi diri dan mengeksplorasi bagaimana mahasiswa tersebut bertindak dalam situasi konflik yang spesifik,

memberikan wawasan baru tentang bagaimana kekhawatiran wajah mempengaruhi gaya konflik. Walaupun survei ini hanya mengukur tiga gaya konflik utama (mendominasi, mengintegrasikan, dan menghindari) hasilnya menawarkan dukungan yang kuat untuk teori negosiasi wajah, menunjukkan hubungan signifikan antar variabel yang divalidasi oleh data (Oetzel, 2003).

Namun, penelitian Ting-Toomey dan Oetzel juga menimbulkan pertanyaan. Analisis mereka, yang sepenuhnya didasarkan pada data laporan diri, menghadirkan potensi bias dimana responden mungkin memberikan jawaban yang menguntungkan diri sendiri. Walaupun demikian, pendekatan ini dianggap tepat untuk mengidentifikasi sikap internal seperti konstruksi diri dan kekhawatiran wajah. Meskipun terdapat potensi masalah ini, penelitian mereka memberikan langkah maju dari sekedar menanyakan apa yang mungkin dilakukan orang dalam situasi hipotetis, dengan menanyakan apa yang sebenarnya mereka lakukan dalam situasi konflik yang terjadi.

Temuan mengenai kekhawatiran wajah tersebut cukup mengesankan, menantang skeptisisme sebelumnya tentang apakah mengetahui kekhawatiran wajah seseorang benar-benar dapat meningkatkan prediksi perilaku konflik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur budaya → konstruksi diri → kekhawatiran wajah → gaya konflik memberikan prediksi yang lebih akurat tentang perilaku yang dilaporkan daripada rute langsung budaya → gaya konflik. Ini menegaskan pentingnya mempertimbangkan kekhawatiran wajah dalam memahami dan memprediksi perilaku konflik. Ketika ancaman terlihat besar, hampir semua orang menggunakan strategi mempertahankan wajah. Mereka yang

dibesarkan dalam budaya individualistik biasanya menjadi agresif; kolektivistik biasanya memilih untuk menghindari (Ting-Toomey, 2006).

Ting-Toomey telah memimpin program penelitian yang ambisius dan terbuka terhadap penyesuaian teori negosiasi wajah berdasarkan hasil yang tidak terduga. Penelitian ini tidak hanya menciptakan wajah dalam komunitas peneliti dengan mendukung teori melalui bukti empiris tetapi juga dengan merevisi teori ketika beberapa bagiannya tidak terkonfirmasi. Pendekatan mereka memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman kita tentang dinamika konflik lintas budaya dan peran kekhawatiran wajah dalam menegosiasikan hubungan interpersonal dalam konteks Multikultural.

## SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab dua rumusan masalah: pertama, bagaimana cara tenaga kerja Jepang dan Indonesia menegosiasikan 'wajah' mereka dalam lingkungan kerja lintas budaya, dan kedua, bagaimana tingkat adaptabilitas ruang negosiasi bagi tenaga kerja Jepang dan Indonesia dalam mengelola 'wajah' mereka di lingkungan tersebut.

Dalam perusahaan PT. Toyota Tsusho Indonesia, tenaga kerja Jepang dan Indonesia menegosiasikan 'wajah' mereka dengan cara yang mencerminkan penghormatan terhadap nilai budaya masing-masing dan kebutuhan untuk menemukan titik temu yang harmonis. Tenaga kerja Jepang cenderung mengedepankan komunikasi tidak langsung dan menghindari konflik terbuka untuk menjaga 'wajah' mereka, sementara tenaga kerja Indonesia menunjukkan fleksibilitas yang lebih besar dalam mencari solusi kompromi. Melalui pengakuan terhadap norma budaya dan adaptasi terhadap praktik

kerja lintas budaya, pada praktiknya, PT Toyota Tsusho Indonesia berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi kolaborasi efektif antara kedua kelompok tenaga kerja.

Adaptabilitas ruang negosiasi bagi tenaga kerja Jepang dan Indonesia menunjukkan kemampuan kedua kelompok untuk menyesuaikan diri terhadap tantangan komunikasi dan hubungan interpersonal lintas budaya. Kedua kelompok ini menggunakan strategi komunikasi yang disesuaikan untuk menjaga citra sosial mereka sambil mencapai tujuan bersama. Tenaga kerja Jepang belajar untuk menjadi lebih terbuka terhadap pendekatan yang lebih langsung, sementara tenaga kerja Indonesia menyesuaikan tingkah laku mereka untuk mempertahankan harmoni dalam tim. Tingkat adaptabilitas ini mencerminkan komitmen bersama untuk mengatasi perbedaan budaya melalui dialog, kompromi, dan adaptasi, yang menghasilkan kolaborasi yang erat dan efektif di lingkungan kerja yang inklusif dan responsif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Broeder, P. (2021, June). Informed Communication in High Context and Low Context Cultures. *Journal of Education, Innovation, and Communication (JEICOM)*, 3(1). <https://doi.org/10.34097/jEICOM-3-1-june21-1>
- Caligiuri, P. M. (2007). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: A Moderating Effect of Personality on the Relationship Between Host National Contact and Cross-cultural Adjustment. *Management International Review* 40. 61-80
- Harvey, S. (2019). *Kaizen The Japanese Method for Transforming Habits, One Small Step at a Time*. Pan Macmillan UK.
- Hocking, J. B., Brown, M., & Harzing, A.-W. (2008). Balancing Global and Local Strategic Contexts: Expatriate Knowledge Transfer, Applications, and Learning Within a Transnational Organization. *Human Resource Management*, 46(4), 513–533. <https://doi.org/10.1002/hrm.20180>
- Hou, M. (2023). Face and Identity in Intercultural Conflict Management. *Journal of Intercultural Communication*, 23(2), 88-96. doi:doi.org/10.36923/jicc.v23i2.55
- Iqbal, C. I. (2018, June). Budaya Komunikasi Dalam Masyarakat Jepang. *Walasuji*, 9(1), 113—127. <https://dx.doi.org/10.36869/wjsb.v9i1.25>
- Irwanti, M. (2022). *Buku Ajar Teori Komunikasi Organisasi & Manajemen*. Damera Press. Jakarta
- Jenkins, S. (2020). Understanding the Impact of Cross-Cultural Communication Between American and Japanese Businesses. Senior Theses. Diambil kembali dari [https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1376&context=senior\\_theses](https://scholarcommons.sc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1376&context=senior_theses)
- Kim, Y. Y., & Gudykunst, W. B. (1988). *Theories in Intercultural Communication*. SAGE Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2981310>
- Kuswarno, E. (2011). *Etnografi Komunikasi: Pengantar dan Contoh Penelitiannya*. Bandung Widya Padjadjaran. Bandung
- Lestari, D., Sultrayansa, S., & Ako, R. (2023). Model Komunikasi Pekerja



- Lokal Dan Asing Pada PT. Virtue Dragon Nickel Industry. *Jurnal Communitio : Jurnal Jurusan Ilmu Komunikasi*, 12(1), 73-86. <https://doi.org/10.35508/jikom.v12i1.8794>
- Liliweri, A. (2009). *Dasar-dasar Komunikasi Antarbudaya*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Lindsley, S. L. (1999). A Layered Model of Problematic Intercultural Communication in U.S.-Owned Maquiladoras in Mexico. *Communication Monographs*, 66(2), 145–167. <https://doi.org/10.1080/03637759909376469>
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2014 ). *Teori Komunikasi Edisi 9*. Penerbit Salemba Humanika. Jakarta
- Lo-Philip, S. W., Tan, T. L., Ann, O. Y., & Carroll, C. (2015). Transforming Educational Practices: Cultural Learning for Short-Term Sojourners. *International Journal of Intercultural Relations*, 49(1). <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.10.006>
- Maurer, R. (2012). *The Spirit of Kaizen: Creating Lasting Excellence One Small Step at a Time*. McGraw Hill. Washington
- Maurer, R. (2014). *The Kaizen Way; One Small Step Can Change Your Life*. Workman Publishing Company. New York
- Morissan, M. (2019). *Riset Kualitatif*. Prenadamedia Group. Jakarta
- Murtanto, & Utama, A. (2018, February). Cost Reduction Innovation Sebagai Bentuk Implementasi Kaizen Costing Untuk Cost Competitiveness Dan Pencapaian Targetprofit. *Jurnal Akuntansi Trisakti*, 5(1). doi:http://dx.doi.org/10.25105/jat.v5i1.4837
- Nasrullah, R. (2012). *Komunikasi Antarbudaya Di Era Budaya Siber*. Prenadamedia Group. Jakarta
- Ningrum, V. (2008). Penanaman Modal Asing Dan Penyerapan Tenaga Kerja Di Sektor Industri. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 3(2). <https://ejurnal.kependudukan.lipi.go.id/index.php/jki/article/view/168/200>
- Oetzel, J., & Ting-Toomey, S. (2003). Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face-Negotiation Theory. *Communication Research*, 30(6). doi:https://doi.org/10.1177/0093650203257841
- Rahayu, A. (2012). Efektifitas Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Internasional, Divisi TSO-AUTO 2000 Ciledug. VSP Jakarta Selatan Tahun 2011-2012. <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/2961>
- Rehfeld, J. E. (1990). What Working for a Japanese Company Taught Me. Diambil kembali dari Harvard Business Review: <https://hbr.org/1990/11/what-working-for-a-japanese-company-taught-me>
- Ronda, A. M. (2018). *Tafsir Kontemporer Ilmu Komunikasi*. Indigo Media. Tangerang
- Ruliana, P. (2014). *Komunikasi Organisasi; Teori dan Studi Kasus (2 ed.)*. Rajawali Press. Depok
- Sadya, S. (2023, Feb 10). Jumlah Tenaga Kerja Asing di Indonesia Melejit 26,36% pada 2022. Diambil kembali dari DataIndonesia.id: <https://dataindonesia.id/tenaga-kerja/detail/jumlah-tenaga-kerja-asing-di-indonesia-melejit-2636-pada-2022>

- Setijadi, N. N. (2019, July). The Architecture of Facework in Intercultural Virtual Work Team. *Jurnal Komunikasi Indonesia*, 8(2), 114-123. doi:10.7454/jki.v8i2.11241
- Soni, A. (2023, September). Ethnography vs New Ethnography. *Indian Journal of Research in Anthropology*, 9(1). <http://dx.doi.org/10.21088/ijra.2454.9118.9123.1>
- Spencer-Oatey, H. (2007). Theories Of Identity And The Analysis Of Face. *Journal of Pragmatics*, 39(4), 639-656. doi:https://doi.org/10.1016/j.
- Ting-Toomey, S. (2005). *The Matrix of Face: An Updated Face-Negotiation Theory*. Dalam W. B. Gudykunst, *Theorizing About Intercultural Communication*. Sage, Thousand Oaks. California
- Ting-Toomey, S. (2015). *Facework/Facework Negotiation Theory*. Dalam J. M. Bennett, *The SAGE Encyclopedia of Intercultural Competence (Vol. 1, hal. 325-330)*. Sage. Los Angeles
- Ting-Toomey, S., & Chung, L. C. (2012). *Understanding Intercultural Communication*. Oxford University Press. New York
- Ting-Toomey, S., & Dorjee, T. (2018). *Communicating Across Cultures*. The Guilford Press. New York
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework Competence in Intercultural Conflict: An Updated Face-Negotiation Theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 190, 196, 218.
- Ting-Toomey, S., & Takai, J. (2006). Explaining Intercultural Conflict: Promising Approaches and Directions. Dalam J. G. Oetzel, & S. Ting-Toomey, *The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research and Practice*. Sage, Thousand Oaks. California
- Toyota Tsusho Indonesia. (2023). Diambil kembali dari <https://toyotatsusho.co.id/history>
- Triandis, H. C. (2018). *Individualism & Collectivism*. Taylor & Francis. United Kingdom
- Utami, N. D., Intan, T., & Moerdijati, S. (2020, December). Analisis Hambatan Komunikasi Karyawan Lokal di Kalimantan Barat. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 18(02), 194-206. <http://dx.doi.org/10.46937/18202030947>
- Wahidati, L., & Djafri, F. (2021). Kendala Berkomunikasi yang Dihadapi oleh Tenaga Profesional Penutur Bahasa Jepang di Perusahaan Jepang. *Journal of Japanese Language Education and Linguistics*, 5(1), 12-30. doi:10.18196/jjlel.v5i1.10523
- WeXpats. (2022). Japan's Work Culture: Things to Know Before Working in a Japanese Company. Diambil kembali dari <https://we-xpats.com/en/guide/as/jp/detail/3011/#Hourensou>
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2013). *Mass Media Research: An Introduction (10 ed.)*. Cengage Learning.
- Xu, J. (2011, July). Brief Analysis on Cross-cultural Communication. *Theory and Practice in Language Studies*, 1(7), 884-887. <https://www.academypublication.com/issues/past/tpls/vol01/07/21.pdf>