

# Komunikasi Antar Budaya dalam Membentuk Etos Kerja Karyawan

Poppie Indriyanti\*

Program Studi Manajemen Komunikasi, Institut STIAM I

Email : [poppieeducation@gmail.com](mailto:poppieeducation@gmail.com)

\*corresponding author

## ARTICLE INFO

## ABSTRACT

### Keywords

Intercultural Communication,  
Work Ethic, Cultural Diversity

*Multicultural companies in the era of globalization face significant challenges in building a consistent work ethic amidst cultural diversity. This article analyzes the role of intercultural communication in shaping employee work ethic. Using a descriptive qualitative method and a library research approach, this study draws on various literature related to intercultural communication and work ethic. The findings indicate that effective communication among individuals from different cultures can foster productive work attitudes, respect for differences, and improved workplace harmony. Thus, intercultural communication competency is a crucial asset in inclusive human resource management.*

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika dunia kerja, termasuk meningkatnya mobilitas tenaga kerja lintas negara dan tumbuhnya keberagaman budaya dalam lingkungan organisasi. Fenomena ini tidak hanya memperkaya perspektif kerja, tetapi juga menghadirkan tantangan baru dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal komunikasi dan pembentukan etos kerja. Di tengah arus global tersebut, organisasi dituntut untuk tidak hanya beradaptasi dengan keragaman budaya, tetapi juga mampu menciptakan iklim komunikasi yang harmonis dan produktif [19].

Komunikasi antar budaya menjadi aspek krusial dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif dan efisien. Menurut Gudykunst dan Kim [5], komunikasi antar budaya adalah proses pertukaran pesan antar individu dari budaya yang berbeda, yang melibatkan interpretasi simbol, nilai, dan makna yang tidak selalu seragam [2]. Dalam dunia kerja, perbedaan budaya dapat memengaruhi gaya komunikasi, ekspresi emosi, pola pikir, serta cara menyampaikan dan menerima informasi. Ketidaksadaran terhadap perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan miskomunikasi, konflik, bahkan penurunan produktivitas kerja.

Salah satu aspek penting yang dipengaruhi oleh komunikasi antar budaya adalah etos kerja [14]. Etos kerja mencerminkan sikap, nilai, dan komitmen individu terhadap pekerjaannya, seperti tanggung jawab, kedisiplinan, integritas, dan orientasi pada hasil. Etos kerja terbentuk dari akumulasi nilai-nilai sosial dan budaya yang dianut seseorang sejak awal kehidupan [22]. Oleh karena itu, dalam lingkungan kerja yang multikultural, terdapat kemungkinan terjadinya perbedaan persepsi dan penilaian terhadap apa yang disebut sebagai "kerja keras", "tanggung jawab", atau "kepemimpinan".

Molle [12] melalui penelitiannya menemukan bahwa dimensi budaya nasional seperti individualisme-kolektivisme, jarak kekuasaan (*power distance*), serta penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), memengaruhi perilaku dan nilai-nilai kerja seseorang. Misalnya, karyawan dari budaya kolektivistik lebih menekankan kerja sama tim dan harmoni

sosial, sedangkan mereka yang berasal dari budaya individualistik lebih fokus pada pencapaian pribadi dan inisiatif individual. Tanpa komunikasi antar budaya yang efektif, perbedaan nilai ini bisa menjadi sumber ketegangan dalam organisasi.

Di sisi lain, keberagaman budaya dalam organisasi dapat menjadi kekuatan besar apabila dikelola dengan baik. Komunikasi antar budaya yang terbuka, empatik, dan inklusif dapat menjembatani perbedaan tersebut dan membentuk etos kerja bersama yang kuat. Pengembangan kesadaran budaya (*cultural awareness*) dan kompetensi komunikasi lintas budaya (*intercultural communication competence*) adalah kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada kinerja [5].

Namun, hingga saat ini, masih banyak organisasi yang belum memiliki strategi komunikasi antar budaya yang sistematis dan berkelanjutan. Pelatihan lintas budaya masih dianggap sebagai pelengkap, bukan kebutuhan mendesak [21]. Padahal, komunikasi yang buruk dalam lingkungan kerja multikultural sering kali menyebabkan rendahnya motivasi, konflik antar tim, bahkan kegagalan proyek. Oleh karena itu, penting bagi setiap organisasi untuk menjadikan komunikasi antar budaya sebagai bagian integral dalam pembentukan etos kerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana komunikasi antar budaya berperan dalam membentuk etos kerja karyawan. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif melalui pendekatan kepustakaan, penulis menelaah konsep-konsep teoritis dan hasil penelitian terdahulu yang relevan.

## KERANGKA TEORITIS

Kerangka teoritis merupakan landasan konseptual yang menjelaskan keterkaitan antara konsep-konsep utama dalam penelitian, yaitu komunikasi antar budaya dan etos kerja, serta bagaimana hubungan keduanya membentuk dinamika organisasi dalam konteks multikultural. Kajian ini bertumpu pada teori-teori komunikasi lintas budaya dan teori pembentukan etos kerja dalam perspektif sosial dan organisasi.

### 2.1. Komunikasi Antar Budaya

Komunikasi antar budaya atau *intercultural communication* merujuk pada proses pertukaran informasi antara individu atau kelompok yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda [15]. Dalam konteks organisasi, komunikasi antar budaya tidak hanya mencakup penggunaan bahasa, tetapi juga simbol, gestur, nilai, dan norma yang membentuk makna dalam interaksi kerja.

Menurut Hall [6], setiap budaya memiliki cara komunikasi yang berbeda, terutama dalam hal konteks tinggi (*high-context*) dan konteks rendah (*low-context*). Dalam budaya konteks tinggi seperti Indonesia, makna komunikasi sangat bergantung pada konteks sosial dan nonverbal. Sebaliknya, budaya konteks rendah seperti Amerika Serikat cenderung menggunakan komunikasi verbal yang langsung dan eksplisit. Ketidakhahaman terhadap perbedaan ini dapat menimbulkan hambatan komunikasi dan konflik antar karyawan lintas budaya.

Gudykunst dan Kim [5] mengemukakan bahwa komunikasi antar budaya yang efektif mensyaratkan adanya kompetensi komunikasi lintas budaya (*intercultural communication competence*), yaitu kemampuan untuk berinteraksi secara tepat dan efektif dalam situasi komunikasi antar budaya.

Dalam konteks nasional, Adhani [1] dalam penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi antar budaya dalam organisasi multietnis di Indonesia menuntut sikap toleran, kemampuan adaptasi budaya, serta keterampilan komunikasi interpersonal yang baik. Tanpa elemen tersebut, potensi konflik budaya dapat meningkat dan menghambat kinerja tim lintas budaya.

## **2.2. Etos Kerja**

Etos kerja merupakan sikap mental dan perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam dunia kerja yang mencerminkan nilai-nilai seperti kedisiplinan, tanggung jawab, loyalitas, dan semangat kerja tinggi. Etos kerja bukanlah sesuatu yang netral, melainkan sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya, agama, dan sistem sosial tempat seseorang tumbuh dan berkembang [8].

Simanjuntak [16] menyebutkan bahwa etos kerja karyawan di Indonesia sangat beragam, tergantung pada latar budaya daerah, pendidikan, dan sistem organisasi yang diterapkan. Oleh karena itu, dalam lingkungan kerja multikultural, penting untuk membangun pemahaman bersama terkait standar etos kerja yang dapat diterima oleh semua pihak.

Menurut Sumarni [17], etos kerja tidak dapat dibentuk secara instan, tetapi melalui proses sosial dan komunikasi organisasi yang intensif, baik secara formal (melalui kebijakan dan pelatihan) maupun informal (melalui teladan dan budaya kerja).

## **2.3. Hubungan Komunikasi Antar Budaya dengan Pembentukan Etos Kerja**

Komunikasi antar budaya dalam organisasi berperan sebagai medium pembentukan etos kerja bersama. Ketika komunikasi dilakukan secara terbuka, inklusif, dan sensitif terhadap perbedaan budaya, maka akan terbentuk kepercayaan, rasa hormat, dan kerja sama yang menjadi dasar dari etos kerja kolektif [10].

Hasil studi oleh Nasution [13] menemukan bahwa kualitas komunikasi lintas budaya memiliki hubungan positif dengan peningkatan tanggung jawab kerja dan semangat kolaboratif dalam tim multikultural. Semakin tinggi tingkat pemahaman antar budaya, semakin kuat pula komitmen karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

Sebaliknya, komunikasi yang tidak inklusif cenderung menghasilkan eksklusi sosial dan konflik nilai, yang menghambat terbentuknya etos kerja yang sehat. Hal ini diperkuat oleh penelitian Arifin & Gunawan [3] yang menyatakan bahwa salah satu penyebab rendahnya produktivitas kerja di organisasi multikultural adalah miskomunikasi dan stereotip antar karyawan dari budaya yang berbeda.

Komunikasi antar budaya juga dapat menjadi sarana penyalarsan nilai-nilai kerja. Menurut Hapsari [7], perusahaan yang menerapkan pelatihan komunikasi antar budaya dan dialog lintas budaya secara rutin memiliki karyawan dengan tingkat loyalitas dan disiplin yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang tidak melakukannya.

Dengan demikian, komunikasi antar budaya tidak hanya menjadi alat penghubung antar individu, tetapi juga menjadi sarana strategis untuk menciptakan etos kerja bersama yang berorientasi pada nilai-nilai universal seperti kerja sama, tanggung jawab, dan integritas.

#### **2.4. Konsep Kompetensi Antar Budaya dalam Organisasi**

Kompetensi antar budaya adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dan berkomunikasi secara efektif dengan orang-orang dari budaya lain. Menurut Sutrisno [18], kompetensi ini terdiri dari tiga komponen utama:

- Pengetahuan budaya (cultural awareness),
- Sikap terbuka terhadap perbedaan (cultural sensitivity), dan
- Keterampilan komunikasi adaptif (adaptive communication skills).

Karyawan yang memiliki kompetensi antar budaya tinggi cenderung mampu membangun hubungan kerja yang lebih baik, menghindari konflik antar nilai, dan menciptakan harmoni dalam tim. Ini menjadi fondasi penting dalam membentuk etos kerja yang kolektif dan produktif di tengah keberagaman budaya.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan (library research). Sumber data yang digunakan adalah literatur primer dan sekunder, seperti buku, jurnal ilmiah, dan artikel akademik yang relevan dengan topik komunikasi antar budaya dan etos kerja. Analisis dilakukan dengan menelaah secara mendalam isi literatur, mengidentifikasi tema-tema utama, serta menyusun sintesis konseptual untuk memahami hubungan antara komunikasi antar budaya dan pembentukan etos kerja dalam lingkungan organisasi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Tantangan Komunikasi Antar Budaya di Tempat Kerja**

Lingkungan kerja multikultural membawa keberagaman perspektif, tetapi juga membuka potensi konflik akibat perbedaan pola komunikasi, nilai, dan norma sosial. Komunikasi antar budaya sering kali menghadapi hambatan dalam bentuk stereotip, prasangka, dan miskomunikasi [15]. Hambatan-hambatan ini dapat muncul karena perbedaan dalam interpretasi bahasa verbal maupun nonverbal. Misalnya, budaya Asia cenderung menekankan keharmonisan dan menghindari konfrontasi langsung, sedangkan budaya Barat lebih menghargai keterusterangan dan ekspresi individual [6].

Ketidaksesuaian gaya komunikasi ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dalam pemberian instruksi, manajemen konflik, hingga evaluasi kinerja. Komunikasi yang tidak selaras dengan konteks budaya penerima pesan dapat mengarah pada penurunan motivasi kerja, rendahnya partisipasi, bahkan penarikan diri sosial dari karyawan minoritas budaya [5].

## 4.2 Peran Strategis Komunikasi Antar Budaya dalam Membangun Etos Kerja

Komunikasi antar budaya yang efektif tidak hanya mampu mengurangi kesalahpahaman, tetapi juga berperan aktif dalam membangun dan memperkuat etos kerja karyawan. Etos kerja yang positif mencakup sikap disiplin, tanggung jawab, ketekunan, dan loyalitas terhadap pekerjaan [8]. Nilai-nilai ini tidak bersifat universal, tetapi dipengaruhi oleh latar budaya, agama, dan lingkungan sosial.

Sebagai contoh, dalam budaya Jepang, konsep *gaman* (ketekunan menghadapi kesulitan) menjadi bagian penting dari etos kerja, sedangkan dalam budaya Jerman, nilai ketepatan waktu dan efisiensi sangat dijunjung tinggi [9]. Tanpa komunikasi yang memperhatikan latar budaya ini, organisasi bisa gagal menyampaikan ekspektasi kerja yang adil dan dapat dipahami semua pihak.

Komunikasi antar budaya yang bersifat inklusif—yaitu yang mengakomodasi keragaman bahasa, ekspresi, dan gaya interaksi—mampu menciptakan ruang kerja yang saling menghargai. Menurut Ting-Toomey [20], ketika komunikasi antar budaya dilakukan dengan prinsip kesetaraan dan saling memahami, maka akan terjadi *mutual adaptation*, yakni proses saling menyesuaikan antar budaya dalam satu sistem kerja bersama.

## 4.3 Interkultural Kompetensi dan Etos Kerja Kolektif

Kompetensi antar budaya atau intercultural competence adalah seperangkat keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif dalam situasi lintas budaya. Komponen utamanya mencakup kesadaran diri budaya (cultural self-awareness), toleransi terhadap ambiguitas, empati lintas budaya, dan keterampilan komunikasi adaptif [11]. Dalam konteks organisasi, pemimpin dan karyawan yang memiliki kompetensi ini cenderung lebih mampu membangun hubungan kerja yang harmonis dan produktif.

Studi oleh Thomas & Peterson [19] menyebutkan bahwa karyawan dengan kompetensi antar budaya tinggi memiliki kecenderungan lebih besar untuk:

- Mengembangkan pemahaman lintas nilai kerja;
- Menunjukkan rasa hormat terhadap praktik kerja berbeda;
- Menghindari penilaian normatif terhadap perbedaan;
- Menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif dalam tim.

Dengan demikian, komunikasi antar budaya dapat menjadi media untuk membangun etos kerja kolektif—yakni semangat kerja yang terbentuk bukan hanya dari individu, melainkan hasil pemahaman dan penghargaan bersama terhadap kontribusi lintas budaya.

## 4.4 Strategi Penguatan Etos Kerja melalui Komunikasi Antar Budaya

Organisasi perlu mengambil langkah proaktif untuk membangun sistem komunikasi yang mendukung keberagaman budaya dan mendorong pembentukan etos kerja yang kuat. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

- Pelatihan Komunikasi Antar Budaya (Intercultural Training)

Pelatihan ini membantu karyawan memahami perbedaan budaya dan mengembangkan keterampilan komunikasi lintas budaya. Program semacam ini telah terbukti meningkatkan keterbukaan dan menurunkan konflik antar individu dari latar budaya berbeda [5].

- Penerapan Prinsip Komunikasi Inklusif dalam Manajemen SDM  
Termasuk penggunaan bahasa yang netral budaya, penghindaran idiom atau istilah yang tidak umum, dan penciptaan ruang diskusi terbuka. Hal ini menciptakan persepsi keadilan dalam penyampaian tugas dan evaluasi kinerja [11].
- Kepemimpinan Multikultural (Multicultural Leadership)  
Pemimpin dengan sensitivitas budaya tinggi dapat bertindak sebagai fasilitator antar budaya yang efektif, sekaligus teladan dalam membentuk etos kerja berdasarkan nilai kolaboratif dan inklusif [19].
- Pengembangan Budaya Organisasi yang Adaptif  
Organisasi perlu membentuk budaya kerja yang terbuka terhadap dialog lintas budaya dan menjadikan perbedaan sebagai sumber pembelajaran. Dalam jangka panjang, hal ini akan menciptakan “budaya kerja bersama” yang melampaui batas etnis dan nasionalitas.

## KESIMPULAN

Komunikasi antar budaya memainkan peran yang sangat penting dalam membentuk etos kerja karyawan di lingkungan kerja multikultural. Perbedaan budaya yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat kolaborasi, menurunkan motivasi, dan menciptakan konflik. Sebaliknya, komunikasi yang inklusif dan efektif akan memperkuat semangat kerja, meningkatkan tanggung jawab, dan menciptakan keharmonisan di tempat kerja. Oleh karena itu, pengembangan keterampilan komunikasi antar budaya perlu menjadi prioritas dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1]. Adhani, A. (2020). Komunikasi Antarbudaya dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Multietnis di Indonesia. *Jurnal Komunikasi Universitas Sebelas Maret*, 12(1), 45–58.
- [2]. Anggraini, Neni. "Pola Komunikasi Antarbudaya Etnik Jawa dan Lembak Delapan di Kelurahan Bentiring (Transos) Kota Bengkulu", PhD diss., UIN Fatmawati Sukarno Bengkulu, 2023.
- [3]. Arifin, Z., & Gunawan, H., Analisis Kinerja Karyawan dalam Organisasi Multikultural. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, vol. 9(2), pp. 112–125, 2018.
- [4]. Fiani, Isma Dwi, "Kompetensi Komunikasi Antarbudaya dan Strategi Adaptasi Budaya pada Kar-yawan Perusahaan Asing Korea Selatan di Indonesia", *JiKOMIK (Jurnal Ilmu Komunikasi dan Informasi*, Vol. 4(2), pp. 30-39, 2024.
- [5]. Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y., *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*, New York; McGraw-Hill, 2003.
- [6]. Hall, E. T., *Beyond Culture*, New York; Anchor Press, 1976.
- [7]. Hapsari, M., Strategi Penguatan Etos Kerja melalui Komunikasi Inklusif dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi Indonesia*, vol. 4(1), pp. 66–78, 2022.
- [8]. Harahap, S. S. (2006). *Etos Kerja dalam Perspektif Islam*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [9]. Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications, 2001.
- [10]. Lestari, D., Pengaruh Komunikasi Antar Budaya terhadap Kinerja Tim Multikultural. *Jurnal Komunikasi Global*, vol. 7(2), pp. 89–102, 2021.
- [11]. Lustig, M. W., & Koester, J., *Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures* (6th ed.), Boston; Pearson, 2010.

- [12].Molle, Sarah Suenita, Stanis Man, Yolinda Yanti Sonbay, M. E. Perseveranda, and Jou Sewa Adrianus, "Pengaruh Dimensi Budaya Nasional Hofstede terhadap Kinerja Pegawai dalam Pengelolaan Keuangan di Pemerintah Kota Kupang", *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, vol. 24(2), pp. 1683-1691, 2024).
- [13].Nasution, I., Komunikasi Lintas Budaya dan Implikasinya terhadap Etos Kerja Karyawan, *Jurnal Administrasi Bisnis*, vol. 15(1), pp. 34–49, 2020.
- [14].Nova, Sri, Husaini Abdullah, Mahrizal Mahrizal, and Evi Maulida Yanti. "Pengaruh Komunikasi dan Etos Kerja Terhadap Efektifitas Kerja." *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, vol. 9(1), 2023.
- [15].Samovar, L. A., Porter, R. E., & McDaniel, E. R., *Communication Between Cultures* (7th ed.), Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2010.
- [16].Simanjuntak, D., Perbedaan Budaya dan Implikasinya terhadap Etos Kerja Pegawai, *Jurnal Psikologi dan Budaya Kerja*, vol. 10(3), pp. 23–37, 2017.
- [17].Sumarni, S., Pembentukan Etos Kerja dalam Perspektif Komunikasi Organisasi, *Jurnal Ilmu Sosial Humaniora dan Pendidikan*, vol. 3(2), pp. 141–152, 2019.
- [18].Sutrisno, T., Kompetensi Antar Budaya dalam Lingkungan Organisasi Global, *Jurnal Human Capital*, vol. 5(1), pp. 51–60, 2019.
- [19].Thomas, D. C., & Peterson, M. F., *Cross-Cultural Management: Essential Concepts* (4th ed.), Sage Publications, 2017.
- [20].Ting-Toomey, S., *Communicating Across Cultures*, New York; The Guilford Press, 1999.
- [21].Turistiati, Ade Tuti, Dimas Reza Amrullah, and Syafitri Syafitri, "Peningkatan Komunikasi Antarbudaya melalui Kuliah Tamu Internasional “Menjembatani Perbedaan Budaya”, *Jurnal Komunitas: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, vol. 7(1), pp. 39-144, 2024.
- [22].Zilyan, Zilyan, "Pengaruh Etos Kerja dan Gaya Hidup Terhadap Tingkat Kesejahteraan Nelayan Ditinjau Dari Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus di Bengkunt Kabupaten Pesisir Barat)", PhD diss., UIN RADEN INTAN LAMPUNG, 2022.