

## ANALISIS KOMUNIKASI ORGANISASINDI ERICSSON: PENDEKATAN MODEL RICHARD LEWIS DI INDONESIA DAN FILIPINA

Dedy Putra Widi Utama <sup>1,\*</sup>; Munadhil Abdul Muqsith <sup>2</sup> ; Fitria Ayuningtyas <sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Indonesia, dedy.widi@gmail.com

\*Correspondence : dedy.widi@gmail.com

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menganalisa tantangan budaya organisasi di perusahaan multinasional, dengan fokus pada studi kasus di Ericsson, khususnya pekerja profesional Indonesia yang bekerja di Indonesia dan Filipina, menggunakan Model Richard Lewis sebagai kerangka teori. Model ini mengklasifikasikan budaya menjadi linear-aktif, multi-aktif, dan reaktif. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam melalui *Whatsapp call* dan email sebagai teknik utama untuk mengumpulkan data dari seorang pekerja profesional di Indonesia yang memiliki pengalaman kerja di Ericsson pada kedua negara tersebut. Hasil penelitian menunjukkan, meskipun Indonesia dan Filipina berada dikelompok budaya multi aktif reaktif, tetapi terdapat perbedaan dalam gaya komunikasi dan kerja di Ericsson Filipina dibandingkan dengan Ericsson Indonesia. Gaya kerja di Filipina cenderung lebih individualis dibandingkan dengan di Indonesia, yang lebih kooperatif. Untuk menyesuaikan diri, pekerja tersebut memelihara komunikasi yang baik, fleksibilitas, dan membangun hubungan kerja yang kuat meskipun dalam lingkungan yang lebih individualis. Kesimpulan penelitian ini memberikan rekomendasi untuk pelatihan lintas budaya melalui seminar ataupun workshop dan penting bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan efektivitas dan kemampuan pekerja di lingkungan kerja yang beragam secara budaya.

### Kata kunci

*Budaya Organisasi, Ericsson, Perusahaan Multi Nasional, Richar Lewis Model*

### ABSTRACT

The aim of this research is to analyze organizational cultural challenges in multinational companies, with a focus on a case study of Ericsson, specifically Indonesian professional workers who work in Indonesia and the Philippines, using the Richard Lewis Model as a theoretical framework. This model classifies cultures into linear-active, multi-active, and reactive. This research employs a qualitative method with in-depth interviews via WhatsApp calls and emails as the main techniques for collecting data from a professional worker in Indonesia who has work experience at Ericsson in both countries. The results of the study show that, although Indonesia and the Philippines are in the multi-active reactive cultural group, there are differences in communication and work styles at Ericsson Philippines compared to Ericsson Indonesia. The work style in the Philippines tends to be more individualistic compared to Indonesia, which is more cooperative. To adapt, this worker maintains good communication, flexibility, and builds strong working relationships even in a more individualistic environment. The conclusion of this research provides recommendations for cross-cultural training through seminars or workshops and emphasizes the importance for company management to improve the effectiveness and capabilities of workers in culturally diverse work environments.

### Keywords

*Ericsson, Multinational Company, Organizational Culture, Richard Lewis Model*

## Pendahuluan

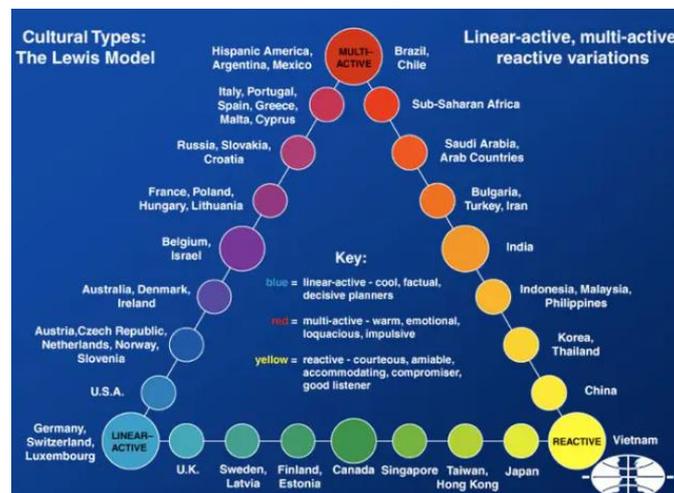
Ericsson sebagai perusahaan multinasional dihadapkan pada permasalahan yang kompleks dalam mengelola budaya organisasi yang beragam di berbagai negara tempat mereka beroperasi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi budaya organisasi adalah perbedaan tradisi dan norma budaya antara negaratersebut. Penelitian ini berfokus pada perbandingan budaya organisasi antara Ericsson Indonesia dengan Ericsson Filipina. Sebagai perusahaan global Ericsson memiliki standar operasi yang sama, sebagai bagian dari tata kelola operasional, menggunakan *tool* dan *system* yang sama secara global serta diterapkan di semua negara yang menjadi bagian cabangnya. Indonesia dan Filipina dalam organisasi global Ericsson dikelompokkan kedalam satu regional yang disebut *MOAI* (*Market Area South East Asia, Oceania and India*) yang dinahkodai oleh VP region yang ber kantor pusat di Singapura. Perusahaan multinasional sendiri menurut An An Chandrawulan dalam (Yogi Subandi, 2017) adalah perusahaan yang memiliki anak perusahaan di beberapa negara serta memiliki kegiatan di negara negara tersebut dan Ericsson memiliki kriteria ini.

Tulisan ini berfokus pada pekerja profesional Indonesia di Ericsson Filipina, yang sebelumnya memiliki pengalaman bekerja di Ericsson Indonesia, kemudian mendapat *assignment*/mutasi ke Filipina, informan yang menjadi obyek penelitian ini memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dan pengalaman yang panjang di bidang teknologi informasi dan telekomunikasi, teknik, serta manajemen proyek dan ikut berperan dalam berbagai fungsi seperti pengembangan produk, manajemen proyek, dan pengembangan bisnis yang terkait dengan jabatannya. Globalisasi telah membuka peluang besar bagi pekerja Indonesia untuk bekerja diluar negeri dan penelitian ini bisa dijadikan salah satu referensi untuk pekerja Indonesia yang akan bekerja Filipina. Pengalaman bekerja di luar negeri juga memberikan kesempatan berharga untuk berkembang secara profesional dan pribadi, membangun jaringan internasional, dan memahami dinamika kerja di lingkungan multikultural. Selain peluang juga menimbulkan permasalahan lintas budaya antar negara yang harus dijembatani. Menurut (Brett et al., 2020) dalam bukunya "Managing multicultural teams" hambatan budaya akan menciptakan masalah pokok dalam mengelola karyawan secara efektif. Pendapat senada juga disampaikan oleh (Setti et al., 2022) faktor-faktor lintas budaya mempengaruhi kinerja ekspatriat di tempat kerja telah menjadi isu yang semakin penting bagi peneliti maupun perusahaan sehingga perlu banyak dilakukan penelitian untuk mencari solusi.

Richard Lewis model(Lewis, 2018) mengklasifikasikan budaya menjadi : (1) *Linear-Active*: Negara-negara dengan budaya *Linear-Active* cenderung kepada pendekatan yang langsung, linear, dan terorganisir dalam berkomunikasi. Mereka memprioritaskan pada pengaturan jadwal yang ketat, efisiensi, dan pencapaian tujuan. Contoh negara yang masuk kedalam kategori ini adalah Amerika Serikat, Jerman, dan Inggris, (2) *Multi-Active*: Negara-negara dengan budaya *Multi-Active* mengarah kepada pendekatan yang lebih ekspresif, emosional, dan fleksibel dalam berkomunikasi. Mereka memprioritaskan kepada hubungan interpersonal yang kuat, komunikasi verbal yang ekspresif, dan interaksi sosial yang dinamis. Contoh negara yang termasuk dalam kategori ini adalah Italia, Prancis, dan Spanyol, (3) *Reactive*: Negara-negara dengan budaya *Reactive* bersifat kepada pendekatan yang lebih hati-hati, reflektif, dan mendengarkan dalam berkomunikasi. Mereka lebih mengarah pada harmoni sosial, menghindari konflik, dan menghormati otoritas. Contoh negara yang termasuk dalam kategori ini adalah Indonesia, Filipina, Jepang, Korea, dan China.

Model ini memberikan kerangka teoretis yang berguna dalam memahami perbedaan budaya organisasi antara negara-negara seperti Indonesia dan Filipina. Model ini tidak hanya mengidentifikasi perbedaan dalam gaya komunikasi, pola kerja, dan penanganan konflik, tetapi juga membantu dalam memahami bagaimana nilai-nilai budaya yang berbeda mempengaruhi dinamika internal perusahaan. Richard Donald Lewis memanfaatkan teori-teori dari berbagai disiplin ilmu seperti komunikasi, antropologi, sosiologi, dan psikologi untuk mendukung pengamatannya. Dia mengintegrasikan konsep-konsep seperti konteks komunikasi tinggi-rendah dari Edward T. Hall dalam (Gupta & Sukanto, 2020) menjelaskan tentang konteks tinggi (*High-Context*), informan tersirat dalam konteks komunikasi dan tidak secara eksplisit diucapkan. Komunikasi dalam budaya ini sering kali bergantung pada isyarat non-verbal, sejarah bersama, dan pemahaman implisit. Konteks Rendah (*Low-Context*): informasi dikomunikasikan secara langsung dan eksplisit. Komunikasi bersifat lebih lugas dan tidak bergantung banyak pada konteks.

**Gambar 1.** Model Budaya Richard Lewis



Sumber: <https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9>

**Gambar 2.** Linear-active, multi-active, reactive variations

Linear-Active	Multi-Active	Reactive
Talks half of the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at the time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Sticks to facts	Feelings before facts	Statements are promises
Result-oriented	Relationship-oriented	Harmony-oriented
Sticks to agenda	Roams back and forth	Often asks for "repeats"
Written word important	Spoken word important	Face-to-face contact important
Restrained body language	Unrestrained body language	Subtle body language

Sumber: <https://www.businessinsider.com/the-lewis-model-2013-9>

Penelitian sebelumnya yang menjadi referensi penelitian ini adalah (Verbynda, 2015) menyatakan persepsi antar budaya merupakan inti komunikasi dimana penelitian ini juga menggunakan model budaya Richard Lewis dengan meneliti mahasiswa asal Indonesia yang menempuh pendidikan program master di India yang mengalami perbedaan tradisi dan budaya. Meskipun Indonesia dan India berdekatan hingga memiliki beberapa persamaan tetapi perbedaannya juga amat banyak menyangkut kepercayaan, budaya, gaya hidup, cara berkomunikasi dan kebiasaan yang jika dibandingkan dengan Indonesia.

Kedua, penelitian yang digunakan sebagai referensi adalah komunikasi lintas budaya dalam organisasi (Rahayuningsih, 2018) membahas kajian mendalam mengenai komunikasi lintas budaya pada praktiknya dalam perusahaan multinasional secara konseptual. Bahasa merupakan hambatan utama dalam komunikasi Dalam komunikasi lintas budaya salah satu hambatannya adalah perbedaan bahasa merupakan. Perbedaan pemahaman atau menerjemahkan satu kata atau simbol akan berpotensi menjadi halangan komunikasi dan ini bisa terhambatnya proses kegiatan bisnis atau organisasi.

Ketiga penelitian lintas budaya (Daniel Tambuarian et al., 2018) yang berlokasi di sanggau Kalimantan Barat yang meneliti tentang penerimaan masyarakat Dayak terhadap pendatang. Menggunakan kacamata peneliti yang beretnis Dayak, meskipun pendatang memiliki budaya dan agama yang berbeda dengan masyarakat Dayak yang tinggal di Sanggau, tapi sifat saling menghormati dan toleransi menjadi kunci untuk mengatasi perbedaan budaya ini.

Keempat penelitian (Surya et al., 2022) yang membahas tentang komunikasi lintas budaya pada perusahaan multi nasional, dan ini bisa menjadi aset penting perusahaan dalam memperkaya sumber daya dan wawasan. Tetapi bila hal ini tidak bisa dimanfaatkan dengan baik, bisa berpotensi menjadi senjata yang berbalik dan malah bisa menghancurkan perusahaan dari sisi internal.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, penelitian ini menghasilkan kebaruan tentang tantangan lintas budaya yang dihadapi oleh pekerja profesional Indonesia yang berpindah dari Indonesia ke Filipina dan tetap didalam satu perusahaan yang sama. Meskipun didalam satu entitas yang sama dengan menggunakan standar operasi prosedur yang sama, tetapi tinggal di negara dengan budaya yang berbeda akan terdapat hambatan budaya. Sementara banyak studi yang hanya berfokus tentang perpindahan dari Indonesia ke negara lain dengan perusahaan yang berbeda juga, dengan tantangan lintas budaya yang hanya berfokus disisi budaya tanpa memasukan unsur komunikasi organisasi didalam satu perusahaan yang beroperasi di negara dengan budaya yang berbeda.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan menganalisis perbedaan budaya organisasi ini, serta implikasi praktisnya bagi manajemen perusahaan dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan produktif di berbagai konteks budaya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam pemahaman tentang dinamika budaya organisasi dalam konteks perusahaan multinasional yang beroperasi di Asia Tenggara.

Dalam konteks penelitian ini, budaya Indonesia dan Filipina oleh Richard Lewis dimasukan kedalam lingkaran yang sama *multi active-reactive* diharapkan menunjukkan kesamaan dalam pendekatan terhadap *multitasking* dan hubungan interpersonal, meskipun tetap terdapat perbedaan dalam aspek tertentu. Pendekatan

kualitatif dengan metode studi kasus digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang pengalaman pekerja profesional Indonesia di Ericsson Filipina dan mencari perbedaan dari model yang sudah didefinisikan oleh Lewis. Penelitian ini juga berfokus pada adaptasi pekerja profesional Indonesia di Ericsson Filipina, dengan menggunakan Model Richard Lewis sebagai kerangka teoretis untuk menganalisis interaksi lintas budaya mereka. Memberikan wawasan tentang bagaimana pekerja profesional Indonesia beradaptasi dalam lingkungan kerja multinasional, khususnya di Filipina. Selain itu, temuan penelitian ini dapat membantu manajemen perusahaan dalam mengembangkan program pelatihan lintas budaya yang lebih efektif dan meningkatkan kesejahteraan pekerja. Dengan memahami dinamika budaya dan komunikasi lintas budaya, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif bagi semua karyawan, terlepas dari latar belakang budaya mereka.

### Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, berdasar (Hansen, 2020) teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data subyektif seperti opini, sikap dan perilaku narasumber terkait fenomena yang diteliti. Metode kualitatif sendiri menurut (Hasan et al., 2023) diartikan sebagai metode penelitian yang menekankan pengumpulan data melalui dialog terbuka dan interaksi. Metode ini tidak hanya berfokus pada "apa" yang dipikirkan oleh individu, tetapi juga "mengapa" mereka memiliki pemikiran tersebut. Penelitian kualitatif berlandaskan pada disiplin ilmu sosial seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi. Oleh karena itu, metode ini memungkinkan peneliti untuk mendalami dan mengeksplorasi tanggapan responden secara lebih rinci, sambil mencoba memahami motivasi dan emosi mereka. Metode ini paling tepat digunakan karena peneliti akan mendapatkan informasi yang mendalam tentang pemahaman, pengalaman, persepsi bekerja sebagai profesional di lingkungan berbeda budaya dari informan.

Dalam penelitian ini narasumber berdomisili di Manila Filipina, wawancara dilakukan melalui *whatsapp* call sebanyak 3 kali dengan durasi panggilan pertama dibawah 10 menit untuk permintaan ijin wawancara, kemudian dilanjutkan panggilan kedua setelah email dikirimkan untuk mengkonfirmasi dengan durasi dibawah 5 menit dan panggilan terakhir dilakukan setelah menerima jawaban *email* durasi berkisar 20 menit, jumlah pertanyaan sebanyak 10 terkait dengan hubungan profesional antar karyawan di Ericsson, gaya komunikasi, konflik dan manajemen waktu, serta cara beradaptasi dengan budaya yang berbeda. Panggilan melalui *whatsapp* call yang ketiga digunakan untuk mengkonfirmasi semua jawaban lewat email untuk menghindari kesalahan data. Informan dalam penelitian ini adalah profesional Indonesia yang bekerja di Ericsson Filipina sejak 30 Oktober 2021 hingga saat ini, beliau adalah Bapak Agus Handoko dengan posisi sebagai Project Director dan banyak membawahi staf yang berkebangsaan Filipina. Beliau sebelum berkarir di Ericsson Filipina, terlebih dahulu berkarir Ericsson Indonesia juga sebagai Project Director dan juga memiliki banyak staf yang *report* kepada beliau. Secara total masa kerja di Ericsson global lebih dari 20 tahun. Sehingga beliau berkompeten untuk dijadikan informan dalam penelitian model budaya Richard Lewis antara di Indonesia dan Filipina. Jumlah informan orang Indonesia yang pernah bekerja di Ericsson Indonesia kemudian mutasi ke Ericsson hanya ada satu, sehingga cukup mewakili populasi yang ada.

Data yang diterima dari informan dikategorikan sesuai dengan model Richard Lewis seperti gaya komunikasi apakah bersifat multi aktif-reaktif . Dilanjutkan dengan analisa perbedaan budaya yang berdampak pada gaya komunikasi team dan disusun dalam tabel untuk mempermudah analisa. Penelitian ini memiliki pontensi bias yang ditimbulkan oleh pertanyaan peneliti, nada suara saat mengajukan pertanyaan dalam whatsapp call yang secara tidak sengaja mempengaruhi respon informan. Keterbatasan jumlah informan di Ericsson Filipina yang memiliki pengalaman di Indonesia, menyebabkan hasil penelitian ini tidak bisa digeneralisir ke populasi yang lebih besar atau budaya lainnya.

## Hasil dan Pembahasan

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa Model Richard Lewis sering digunakan untuk menganalisis perbedaan budaya organisasi. Model ini mengklasifikasikan budaya ke dalam tiga kategori utama: linear-aktif, multi-aktif, dan reaktif. Budaya linear-aktif lebih terstruktur dan berorientasi pada tugas, budaya multi-aktif cenderung lebih ekspresif dan berorientasi pada hubungan, sementara budaya reaktif lebih mengutamakan harmoni dan penghindaran konflik. Selain itu, studi tentang perusahaan multinasional yang beroperasi di berbagai negara menunjukkan bahwa pekerja sering menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang berbeda. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan mereka di tempat kerja. Meskipun kedua negara termasuk dalam kelompok budaya multi aktif- reaktif bahkan masuk kedalam lingkaran yang sama tetapi tetap ditemukan adanya perbedaan signifikan dalam gaya komunikasi dan kerja, yang bisa dilihat dalam tabel dibawah :

### Gaya Komunikasi

Wawancara dengan informan pekerja profesional Indonesia yang berpengalaman di Ericsson Indonesia dan Ericsson Filipina mengungkapkan perbedaan mencolok dalam gaya komunikasi antara kedua negara. Di Filipina, budaya komunikasi cenderung lebih terbuka dan inklusif, di mana Bahasa Tagalog menjadi bahasa utama dalam interaksi sehari-hari, terutama antara sesama warga negara. Hal ini menciptakan lingkungan yang penuh keakraban dan kebersamaan di antara rekan kerja. Sebaliknya, di Indonesia, terlihat adanya kecenderungan untuk menjaga kesopanan dan menghindari konflik, sehingga komunikasi dilakukan dengan penuh pertimbangan dan kehati-hatian.

*"Secara overall sama dengan di Indonesia, tetapi ada sedikit perbedaan jika dihadapi orang asing atau expatriate dimana mereka menjaga kehati-hatian dalam berbicara dimana biasanya mereka menggunakan Bahasa asli tagalog." (informan1, 2024)*

Menurut Model Richard Lewis, budaya multi aktif - reaktif yang melandasi kedua negara ini menekankan pentingnya komunikasi yang ekspresif dan terbuka. Namun, implementasinya di Filipina ditandai oleh kombinasi antara keterbukaan dan kehati-hatian, terutama saat berinteraksi dengan ekspatriat. Ini menunjukkan kesadaran akan sensitivitas budaya dan keinginan untuk menghormati norma-norma komunikasi global. Di sisi lain, di Indonesia, prinsip "*tepo seliro*" (Nugraha et al., 2022) dapat diterjemahkan dengan bentuk sikap perseorangan untuk mengerti dan tidak menyinggung perasaan orang lain, atau jika disederhanakan menjadi tenggang rasa yang menggarisbawahi saling menghormati menjadi panduan dalam berkomunikasi.

*"Gaya komunikasi di Filipina lebih terbuka dibandingkan dengan di Indonesia. Kalau dilihat dari latar belakang mereka banyak dipengaruhi budaya dari Eropa (Spain) dan Amerika. Untuk kesopanan orang Indonesia lebih tepo seliro dan kadang takut untuk mengemukakan sesuatu.." (informan1, 2024)*

Sehingga setiap kata dan tindakan dilakukan dengan pertimbangan yang mendalam, demi menjaga keselarasan dan harmoni di lingkungan kerja. Dengan demikian terdapat perbedaan dalam pendekatan komunikasi antara Filipina dan Indonesia yang mencerminkan keragaman budaya yang ditemui dalam konteks multikulturalisme di tempat kerja. Multikultural sendiri menurut (Munif, 2018) adalah budaya yang memiliki keunikan dan keberagaman, Pemahaman yang mendalam tentang nuansa budaya ini menjadi kunci untuk memastikan interaksi yang efektif dan saling pengertian di antara anggota tim yang berasal dari latar belakang budaya yang beragam. Menurut (Ade Tuti Turistiati & Andhita, 2021) hubungan antar budaya sendiri memiliki interaksi berkesinambungan, harmonis mendalam dan sinergis, untuk mencapai proses tersebut diperlukan keterbukaan antar pribadi yang berhubungan.

### **Gaya Kerja dan Individualisme**

Peneliti juga menemukan gambaran bahwa perbedaan signifikan terdapat dalam orientasi kerja antara Filipina dan Indonesia. Pekerja di Filipina cenderung menunjukkan kecenderungan individualis yang lebih kuat dibandingkan dengan rekan-rekan mereka di Indonesia. Informasi yang diberikan oleh informan mengindikasikan bahwa di Filipina, para pekerja lebih mementingkan pencapaian individu dan dinamika politik kantor terasa lebih dominan. Sementara itu, di Indonesia, nilai kolektivisme yang lebih dominan menunjukkan bahwa masyarakat lebih mengutamakan hubungan sosial dan kerja sama tim. Ini terlihat dalam cara orang Indonesia bekerja sama dalam tim dan mengutamakan kesejahteraan kelompok di atas kepentingan pribadi.

*"mereka lebih individualis dibanding dengan Indonesia dan politik kantor sangat kental dan sering terjadi.." (informan1, 2024)*

Dengan demikian, perbedaan dalam orientasi kerja antara Filipina dan Indonesia tidak hanya mencerminkan dinamika budaya lokal, tetapi juga hasil dari interaksi dengan budaya asing yang memengaruhi pola pikir dan perilaku di lingkungan kerja. Hofstede dalam (Nugroho, 2020) menunjukkan bahwa budaya individualis dan kolektifis memengaruhi banyak aspek kehidupan, termasuk bagaimana orang bekerja dan berinteraksi satu sama lain dalam lingkungan profesional. Sebaliknya, di Indonesia, pendekatan kerja lebih bersifat kolaboratif, di mana kerja tim dan semangat kolektif menjadi fokus utama. Fenomena ini kemungkinan besar dipengaruhi oleh arus budaya Barat yang telah memengaruhi Filipina, terutama dari negara-negara seperti Amerika Serikat dan Spanyol yang memiliki sejarah kolonialisme di wilayah tersebut. Pengaruh ini secara bertahap membentuk budaya kerja yang lebih individualistik di Filipina, di mana kompetisi dan pencapaian personal diutamakan. Mereka menjadikan kebudayaannya dan saling berkaitan yang kemudian menghasilkan keberagaman dalam kebudayaan. Orang Filipina pandai dalam bidang olahraga, keluarga adalah hal yang sangat utama bagi mereka, bahkan dalam satu kerabat sudah biasa untuk bekerja di perusahaan yang sama (Munawar, 2023).

*"Pengaruh budaya barat dan Amerika membuat karyawan di Filipina tidak atau hampir tidak pernah mencampuri hal-hal orang lain yang bersifat personal sehingga dalam lingkungan kerja mereka melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab mereka saja."(informan1, 2024)*

Sebaliknya, Indonesia, dengan fondasi nilai-nilai kolektivisme yang kuat, mendedikasikan perhatian besar terhadap kerja sama dan keseimbangan dalam tim. Kolektivisme Indonesia (Syarizka et al., 2021) memiliki bentuk, segala kebiasaan, sikap, dan perilaku adalah segala bentuk budaya yang mementingkan "hubungan timbal balik" sehingga setiap orang yang menjadi bagian dari kebudayaan tersebut akan memerlukan orang lain dalam menyelesaikan segala sesuatu dalam kehidupannya.

Dengan demikian, perbedaan dalam orientasi kerja antara Filipina dan Indonesia tidak hanya mencerminkan dinamika budaya lokal, tetapi juga hasil dari interaksi dengan budaya asing yang memengaruhi pola pikir dan perilaku di lingkungan kerja.

Dari sisi kacamata komunikasi organisasi tidak ada perbedaan antara Indonesia dan Filipina, Ericsson sebagai perusahaan global sudah mendefinisikan standar operasi yang diterapkan keseluruh anak perusahaan yang beroperasi didunia, sehingga bagi karyawan yang berpindah negara tidak akan mengalami kesulitan beradaptasi dengan aturan perusahaan.

*"Tidak ada perbedaan yang significant karena secara kerja Ericsson sebagai multinational company sudah mempunyai governance dan process yang standarisasi dan berlaku sama di semua negara.." (informan1, 2024)*

### **Penanganan Konflik**

Dalam konteks penanganan konflik, terdapat perbedaan yang mencolok antara pendekatan yang diterapkan oleh pekerja di Filipina dan Indonesia. Konflik sendiri menurut (Arsal et al., 2022) bisa terjadi pada setiap pribadi dengan pribadi lainnya. Konflik bisa tercetus karena adanya perbedaan aspirasi, kepentingan, dan menyebabkan munculnya prasangka. Konflik ini dapat berbentuk konflik perorangan, antara teman dengan teman, dan konflik keluarga, serta konflik perorangan dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

*"Menyampaikan pesan ke team Filipina dengan lebih terbuka tetapi dengan cara lebih santun dengan menggunakan kalimat dan kata yang lebih baik dan lebih mencoba menjadi pendengar yang baik dan mencoba memberikan kalimat-kalimat pertanyaan untuk memahami lebih dalam maksud dan tujuannya untuk menghindari konflik" (informan1, 2024)*

Para pekerja di Filipina cenderung lebih terbuka terhadap konfrontasi dan lebih proaktif dalam menyelesaikan perbedaan pendapat secara langsung. Di sisi lain, di Indonesia, kecenderungan untuk menghindari konflik dan mencari solusi yang damai lebih mendominasi. Dinamika ini sejalan dengan karakteristik budaya multi-aktif reaktif yang menghargai keterbukaan dan komunikasi yang langsung. Meskipun demikian, di Indonesia, terlihat juga adanya pendekatan reaktif, di mana prioritas utama adalah menjaga keharmonisan dan menghindari konflik yang berpotensi merusak hubungan interpersonal.

*" dikarenakan pengaruh dari budaya luar Eropa dan Amerika mereka menganggap semua berada di strata yang sama dan bicara apa adanya yang menurut pikiran mereka benar." (informan1, 2024)*

### **Manajemen Waktu**

Selain itu, perbedaan yang signifikan juga terlihat dalam manajemen waktu antara kedua negara. Pekerja di Filipina menunjukkan kecenderungan yang lebih kuat untuk menghargai ketepatan waktu, dengan kebiasaan memulai segala sesuatu tepat pada waktunya. Di sisi lain, di Indonesia, pendekatan terhadap waktu cenderung lebih fleksibel, di mana toleransi terhadap keterlambatan lebih tinggi. Hingga terdapat istilah "jam karet" yang memiliki makna penggunaan waktu yang melar dan fleksibel, jam yang telah ditentukan menjadi sangat mudah untuk digeser geser. Jam karet juga merujuk pada budaya yang telat atau tidak on-time pada konteks kesepakatan atau tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya (Parhan et al., 2022)

*" Untuk waktu pekerja Filipina lebih baik dalam menghargai waktu dibanding dengan Indonesia dimana segala sesuatu Sebagian besar dilakukan mulai dengan waktu yang tepat. Tetapi kelemahan dalam menghargai waktu kadang untuk akhir meeting lebih panjang dari yang sudah dijadwalkan. "*  
(informan1, 2024)

Perbedaan ini mencerminkan pengaruh budaya yang berbeda dalam memandang pentingnya waktu dan cara pengelolannya dalam konteks kerja. Dengan demikian, perbedaan dalam penanganan konflik dan manajemen waktu tidak hanya mencerminkan variasi dalam budaya kerja, tetapi juga refleksi dari nilai-nilai budaya yang mendasari kedua negara. Keterbukaan dalam menangani konflik di Filipina dan prioritas pada keharmonisan di Indonesia menunjukkan kompleksitas dalam penafsiran budaya dalam konteks praktik kerja sehari-hari. Begitu pula, perbedaan dalam pengelolaan waktu mencerminkan pola pikir yang berbeda dalam memandang nilai waktu dan urgensi di lingkungan kerja.

### **Strategi Adaptasi**

Menurut Young Yun Kim dalam (Mogot et al., 2018) adaptasi budaya adalah suatu proses di mana orang berupaya menyesuaikan diri dengan lingkungan baru melewati tahapan belajar dan melakukan hubungan interaksi sampai mereka merasa nyaman dilingkungan tersebut. Untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang lebih individualis di Filipina, pekerja Indonesia mengambil langkah-langkah konkret untuk memastikan integrasi yang lancar. Salah satu upaya utama adalah menjaga komunikasi yang baik dan fleksibilitas dalam pendekatan kerja mereka. Dengan memelihara saluran komunikasi yang terbuka, memungkinkan diri informan untuk beradaptasi dengan perubahan cepat dan dinamis di lingkungan kerja yang kompetitif tersebut. Lebih dari itu, informan juga aktif membangun hubungan kerja yang kuat dan saling mendukung, meskipun dihadapkan pada tekanan dari lingkungan yang lebih individualis.

*"Selalu beradaptasi dengan budaya mereka untuk hal-hal yang baik dan menjaga dan mengimplementasikan yang baik utk budaya Indonesia. "*  
(informan1, 2024)

Memahami dan menghargai perbedaan budaya menjadi kunci utama dalam proses adaptasi yang efektif. Menurut Edward T Hall didalam(Rizak, 2018) bahwa budaya

adalah komunikasi dan komunikasi adalah budaya. Budaya adalah faktor penting bagaimana berkomunikasi bersama individu lain. Pekerja Indonesia di Ericsson Filipina tidak hanya berusaha memahami budaya setempat, tetapi juga menerapkan pendekatan yang lebih santun dalam berkomunikasi dan mengekspresikan emosi. Informan menyadari pentingnya menyelaraskan gaya komunikasi dengan norma-norma budaya lokal, yang lebih terbuka dan langsung. Dengan demikian, langkah-langkah yang diambil oleh pekerja Indonesia di Filipina mencerminkan kesadaran yang mendalam akan pentingnya adaptasi budaya di lingkungan kerja multikultural. Kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, menghargai perbedaan, dan menyesuaikan gaya kerja menjadi landasan yang kokoh dalam memastikan kesuksesan dan integrasi yang harmonis di tempat kerja yang beragam budaya. Komunikasi antar budaya ini menurut Liliweri dalam (Ralahalu, 2017). merumuskan komunikasi antar budaya sebagai komunikasi antar individu yang dijalankan oleh komunikator dan komunikan yang mempunyai budaya berbeda.

### **Mengapa Terdapat Perbedaan dalam Gaya Kerja antara Indonesia dan Filipina?**

#### **Pengaruh Budaya dan Sejarah**

**Indonesia:** Budaya Indonesia sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai kolektivisme dan harmoni sosial. Nilai-nilai ini tercermin dalam gaya kerja yang lebih mengutamakan kerjasama dan menghindari konflik. Tradisi gotong royong, atau kerja sama tim, sangat dihargai dan menjadi bagian integral dari kehidupan sehari-hari.

**Filipina:** Sebaliknya, budaya Filipina cenderung lebih individualistik dan terbuka. Pengaruh kolonial Spanyol dan Amerika Serikat telah membentuk budaya yang lebih langsung dan ekspresif. Pekerja Filipina cenderung lebih terbuka dalam menyampaikan pendapat mereka dan lebih nyaman dengan konfrontasi, yang mencerminkan pendekatan proaktif terhadap penyelesaian masalah.

#### **Nilai-nilai Sosial dan Agama:**

**Indonesia:** Agama dan spiritualitas memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari di Indonesia. Sebagian besar penduduk Indonesia adalah Muslim, dan nilai-nilai Islam seperti perdamaian, kesabaran, dan toleransi sangat mempengaruhi gaya komunikasi dan penyelesaian konflik.

**Filipina:** Mayoritas penduduk Filipina adalah Katolik Roma, yang juga menekankan nilai-nilai komunitas dan kebersamaan, namun dengan pendekatan yang lebih langsung dan ekspresif dalam berkomunikasi.

#### **Pendekatan terhadap Waktu:**

**Indonesia:** Pendekatan yang lebih fleksibel terhadap waktu di Indonesia, yang dikenal sebagai "jam karet", mencerminkan pandangan yang lebih santai dan adaptif terhadap penjadwalan dan tenggat waktu. Ini juga mencerminkan nilai-nilai budaya yang lebih mengutamakan hubungan antarindividu daripada efisiensi waktu.

**Filipina:** Pekerja Filipina cenderung lebih menghargai ketepatan waktu dan efisiensi, mencerminkan pengaruh budaya Barat yang lebih terorganisir dan struktural dalam pendekatan terhadap pekerjaan.

### Keterkaitan dengan Model Richard Lewis

Meskipun Indonesia dan Filipina dimasukan dalam lingkaran yang sama di model Richard Lewis, dalam kelompok budaya multi aktif- reaktif dari hasil penelitian ditemukan adanya perbedaan signifikan dalam gaya komunikasi dan kerja, yang bisa dilihat dalam tabel dibawah:

**Tabel 1** Resume wawancara

Aspek	Ericsson Indonesia	Ericsson Filipina	Analisis Model Richard Lewis
Gaya Komunikasi	Lebih sopan dan berhati-hati, menggunakan Bahasa Indonesia secara luas dan Bahasa Inggris saat meeting dengan expat	Lebih terbuka dan ekspresif, sering menggunakan Bahasa Tagalog sehari-hari meskipun meeting dengan expatriat	Kedua negara berada dalam budaya multi aktif-reaktif, namun Filipina menunjukkan keterbukaan yang lebih besar dan kehati-hatian dengan ekspatriat
Gaya Kerja	Kooperatif, bekerja dalam tim dengan pendekatan kolektif	Lebih individualis, fokus pada pencapaian individual dan politik kantor	Budaya multi aktif-reaktif di Indonesia lebih menekankan kerja sama, sedangkan di Filipina lebih individualis karena pengaruh budaya Barat
Penanganan Konflik	Menghindari konflik, mencari penyelesaian damai.	Terbuka terhadap konfrontasi, menangani konflik secara langsung	Budaya multi aktif-reaktif menghargai keterbukaan, namun Indonesia juga menunjukkan karakteristik reaktif dengan menghindari konflik
Manajemen Waktu	Fleksibel terhadap waktu	Menghargai ketepatan waktu, segala sesuatu dimulai tepat waktu.	Budaya mutli aktif-reaktif di Filipina lebih menghargai ketepatan waktu dibandingkan fleksibilitas waktu di Indonesia
Strategi Adaptasi	Memelihara komunikasi yang baik, fleksibilitas, dan membangun hubungan kerja yang kuat.	Memahami budaya setempat, menggunakan pendekatan yang lebih santun dalam berkomunikasi dan mengekspresikan emosi	Adaptasi efektif melalui pemahaman budaya lokal dan fleksibilitas dalam gaya kerja dan komunikasi

Sumber : Hasil wawancara penelitian

### Kesimpulan

Penelitian ini menemukan perbedaan budaya organisasi antara Ericsson Indonesia dan Ericsson Filipina, dengan menggunakan Model Richard Lewis. Meskipun keduanya berada dalam kelompok budaya multi-aktif, gaya komunikasi di Filipina lebih terbuka dan ekspresif, sedangkan di Indonesia lebih sopan dan berhati-hati. Gaya kerja di Filipina cenderung lebih individualis dibandingkan dengan pendekatan kooperatif di Indonesia. Pekerja di Filipina lebih menghargai ketepatan waktu dan terbuka terhadap konfrontasi, sementara pekerja di Indonesia cenderung fleksibel dengan waktu dan menghindari konflik.

Strategi adaptasi pekerja Indonesia di Filipina meliputi pemeliharaan komunikasi yang baik, fleksibilitas, dan penyesuaian terhadap budaya setempat. Pelatihan lintas budaya yang lebih baik, seperti seminar, *workshop induction* program ditempat baru bagi karyawan yang akan berpindah tugas akan mendukung adaptasi dan membantu pekerja dalam menavigasi perbedaan budaya dan meningkatkan efektivitas serta kesejahteraan mereka di lingkungan kerja yang beragam secara budaya. Dengan memahami perbedaan dalam pola komunikasi, gaya kerja, dan penanganan konflik antara Indonesia dan Filipina, manajemen dapat mengembangkan strategi yang lebih tepat dalam membangun lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga mendukung kolaborasi yang lebih baik dalam tim yang beragam.

Penelitian ini memiliki keterbatasan jumlah informan sehingga tidak bisa di generalisir untuk diterapkan di perusahaan dan budaya yang berbeda. Untuk penelitian kedepan bisa menggunakan jumlah informan yang lebih banyak dengan latar belakang yang berbeda beda, untuk meminimalisir bias dan meningkatkan validitas.

## Referensi

- Ade Tuti Turistiati, M., & Andhita, P. R. (2021). *Komunikasi Antarbudaya: Panduan Komunikasi Efektif antar Manusia Berbeda Budaya* (Vol. 1). Zahira Media Publisher. [https://books.google.co.id/books/about/KOMUNIKASI\\_ANTARBUDAYA\\_Panduan\\_Komunikasi.html?id=xHNHEAAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/KOMUNIKASI_ANTARBUDAYA_Panduan_Komunikasi.html?id=xHNHEAAAQBAJ&redir_esc=y)
- Arsal, T., Setyowati, D. L., Hardati, P., & Atmaja, H. T. (2022). PENANGANAN KONFLIK SOSIAL MELALUI BUDAYA LOKAL. *Bookchapter Alam Universitas Negeri Semarang, 1*, 47-69. <https://doi.org/10.15294/ka.v1i1.85>
- Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2020). Managing multicultural teams. In *Organizational collaboration* (pp. 155-164). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315881201-17/managing-multicultural-teams-jeanne-brett-kristin-behfar-mary-kern>
- Daniel Tambuarian, H. H. (2018). *Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Dayak Dalam Menjaga Kerukunan Hidup Umat Beragama*. <https://doi.org/10.24912/jk.v10i1.1220>
- Gupta, M., & Sukamto, K. (2020). Cultural Communicative Styles: The Case of India and Indonesia. *International Journal of Society, Culture & Language, 8*(2), 105-120. [https://www.ijsc.com/article\\_39000.html](https://www.ijsc.com/article_39000.html)
- Hansen, S. (2020). Investigasi teknik wawancara dalam penelitian kualitatif manajemen konstruksi. *Jurnal Teknik Sipil, 27*(3), 283. <https://doi.org/10.5614/jts.2020.27.3.10>
- Hasan, M., Harahap, T. K., Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalbah, S. Z., Rakhman, C. U., Ratnaningsih, P. W., Mattunruang, A. A., Silalahi, D. E., & Hasyim, S. H. (2023). Metode penelitian kualitatif. *Penerbit Tahta Media*. <https://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/182>
- Lewis, R. (2018). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. John Murray Press. <https://books.google.co.id/books?id=9rViDwAAQBAJ>
- Mogot, G. I. R., Warouw, D. M. D., & Waleleng, G. J. (2018). Komunikasi Antar Budaya Mahasiswa Etnis Batak Dengan Mahasiswa Etnis Jawa Di Kampus Ipdn Sulut. *Acta Diurna Komunikasi*,

- 7(4).  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/actadiurnakomunikasi/article/view/22010>
- Munawar, A. (2023). Identifikasi Budaya di Region Asia Tenggara. *Jurnal Samudra Geografi*, 6(1), 13–18. <https://doi.org/10.33059/jsg.v6i1.7328>
- Munif, A. (2018). Potret masyarakat multikultural di Indonesia. *Journal Multicultural of Islamic Education*, 2(1). <https://doi.org/10.35891/ims>
- Nugraha, A. N., Nurismawan, A. S., & Naqiyah, N. (2022). Meningkatkan Pengetahuan Siswa SMK tentang Bahaya Phubbing (Phone Snubbing) melalui Penyuluhan Budaya Tepo Seliro. *Jurnal Kreativitas Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(9), 2909–2915. <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/23853>
- Nugroho, T. (2020). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penggunaan Aplikasi Transportasi Daring Menggunakan UTAUT2 dan Faktor Budaya Hofstede. <http://dspace.uui.ac.id/123456789/23853>
- Parhan, M., Maharani, A. J., Haqqu, O. A., Karima, Q. S., & Nurfaujiah, R. (2022). Orang Indonesia dan Jam Karet: Budaya Tidak Tepat Waktu dalam Pandangan Islam. *Sosietas: Jurnal Pendidikan Sosiologi*, 12(1), 25–34. <https://doi.org/10.17509/sosietas.v12i1.48065>
- Rahayuningsih, I. (2018). Komunikasi lintas budaya dalam organisasi. *Psikosains: Jurnal Penelitian Dan Pemikiran Psikologi*, 9(2), 91–100. <https://journal.umg.ac.id/index.php/psikosains/article/view/241>
- Ralalalu, S. G. (2017). Hambatan komunikasi antarbudaya antara guru dan siswa papua program adem di SMA Immanuel Batu. *Jurnal E-Komunikasi*, 5(2). <https://publication.petra.ac.id/index.php/ilmu-komunikasi/article/view/7052/6402>
- Rizak, M. (2018). Peran pola komunikasi antarbudaya dalam mencegah konflik antar kelompok agama. *Islamic Communication Journal*, 3(1), 88–104. <https://doi.org/10.21580/icj.2018.3.1.2680>
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022). Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41(7), 4291–4311. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00931-w>
- Surya, E., Barkah, C. S., Sukoco, I., & Auliana, L. (2022). Analisis Penerapan Komunikasi Lintas Budaya dalam Perusahaan Multinasional (Suatu Telaah Pustaka). *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (Dimensi)*, 2(2), 63–74. <https://doi.org/10.32897/dimensi.v2i2.1572>
- Syarizka, D., Nareswari, K., & Irwansyah, I. (2021). Citra Diri Individu Dan Negosiasi Muka Warga Dengan Budaya Kolektivisme Di Negara Berbudaya Individualisme. *Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 10(1), 44–54. <https://doi.org/10.14710/interaksi.10.1.44-54>
- Vebrynda, R. (2015). Persepsi Antarbudaya sebagai inti Komunikasi Lintas Budaya (Studi Kasus mengenai Mahasiswa Indonesia di India). *Komunikator*, 7(2). <https://journal.umy.ac.id/index.php/jkm/article/view/1757>
- Yogi Subandi, A. (2017). Tanggung Jawab Perusahaan Multinasional Dalam Kegiatan Keruangankasaan Menurut Hukum Internasional Dan Hukum Ruang Angkasa. *Jurnal Bina Mulia Hukum*, 1(2), 151–164. <https://jurnal.fh.unpad.ac.id/index.php/jbmh/article/view/jbmh.v1n2.5>