

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Komunikasi Antar Budaya

Dalam kajian teori komunikasi kontemporer, Neuliep (2021) menjelaskan bahwa komunikasi antar budaya merupakan proses pertukaran pesan atau informasi antara individu-individu yang memiliki perbedaan latar belakang nilai, norma, sosial, dan bahasa. Dinamika dalam interaksi ini terus dikembangkan dalam berbagai teori untuk melihat bagaimana perbedaan tersebut memengaruhi efektivitas penyampaian pesan serta dampak yang ditimbulkannya dalam interaksi sosial.

Dalam praktiknya, komunikasi lintas budaya tidak bisa berdiri sendiri karena melibatkan berbagai disiplin ilmu untuk memahami bagaimana makna sebuah pesan tersampaikan. Pola sosiolinguistik, kepekaan terhadap norma lokal, serta kecerdasan emosional menjadi faktor penting yang menentukan berhasil atau tidaknya proses komunikasi tersebut. Sejalan dengan hal ini, Al-Amir dan Al-Subhi (2023) menyatakan bahwa komunikasi antar budaya adalah interaksi kompleks yang melibatkan individu dari latar belakang budaya yang berbeda, di mana keragaman budaya secara signifikan membentuk bagaimana pesan dikodekan, dikirimkan, dan didekodekan.

Selain sebagai alat bertukar informasi, komunikasi antar budaya juga berfungsi sebagai sarana pembauran lintas budaya. Dalam konteks ini, pihak-pihak yang terlibat tidak hanya sekadar mengirim dan menerima pesan, namun juga mengetahui pesan yang disampaikan dapat dipahami secara baik. Faktor lain yaitu perbedaan latar belakang budaya yang juga dapat mempengaruhi perilaku komunikatif karyawan, mekanisme umpan balik, dan gaya penyelesaian konflik (Sethi dan Sharma, 2022). Oleh karena itu, setiap pihak harus saling memahami dinamika sosial masing-masing agar tidak terjadi salah paham atau benturan persepsi di dalam lingkungan kerja.

Kim dan Jang memperkuat pandangan ini dengan menjelaskan bahwa komunikasi antar budaya saat ini menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari ekosistem global modern. Interaksi dalam lingkungan yang multikultural menuntut setiap individu untuk melihat perbedaan budaya sebagai sesuatu yang unik dan setara. Kim dan Jang (2024) menegaskan bahwa salah satu pekerjaan yang berhubungan dengan komunikasi yaitu karyawan *Frontline* yang bertanggung jawab dalam menavigasi nuansa budaya untuk mencegah kegagalan layanan dan memastikan pengalaman yang mulus. Oleh karena itu, penafsiran suatu pesan tidak boleh hanya terpaku pada sudut pandang budaya asal saja, melainkan harus lebih fleksibel agar bisa dipahami secara universal oleh latar belakang budaya lain.

2.1.2 Tantangan Bahasa dan Hambatan Komunikasi

Dalam kajian komunikasi organisasi multikultural, menurut Gibson, Tarrant, dan Sgoutas (2022) bahwa perbedaan bahasa dan sistem komunikasi merupakan kendala utama yang sering dihadapi dalam operasional sehari-hari. Hal ini menunjukkan bahwa perbedaan yang mendasar ini berdampak langsung pada interaksi sehari-hari melalui gesekan verbal maupun ketidakselarasan non-verbal. Secara umum, masalah ini terbagi ke dalam dua aspek utama, yaitu hambatan bahasa secara verbal dan kendala dalam komunikasi non-verbal.

Sejalan dengan hal tersebut, Jackson (2024) juga menegaskan bahwa hambatan di tempat kerja multikultural secara nyata terlihat melalui adanya jarak linguistik atau bahasa saat berkomunikasi secara lisan, sekaligus adanya salah tafsir terhadap gerakan tubuh atau isyarat budaya saat melakukan komunikasi non-verbal. Kedua aspek ini jika tidak diadaptasi dengan baik akan langsung menurunkan efektivitas kerja tim.

1. Komunikasi Verbal

Lunenburg (2022) mengemukakan bahwa komunikasi verbal baik secara lisan maupun tulisan dapat disampaikan melalui simbol-simbol linguistik. Komunikasi verbal yang digunakan dalam lingkungan kerja multikultural mencakup penggunaan bahasa, pilihan

kata, intonasi, gaya berbicara, serta penyampaian informasi kepada individu dengan latar belakang budaya yang berbeda.

Hambatan bahasa secara langsung dapat mengganggu proses koordinasi dan pembagian tugas antarstaf di tempat kerja. Ketika pekerja memiliki keterbatasan dalam menguasai bahasa utama yang digunakan dalam operasional, risiko terjadinya salah tafsir terhadap suatu instruksi akan meningkat. Sethi dan Sharma (2022) dalam studinya menyatakan bahwa dalam tim yang beragam, salah tafsir terhadap isyarat verbal dan *non-verbal* sering kali menyebabkan gesekan operasional dan penurunan kolaborasi. Oleh karena itu keterbatasan tersebut jika tidak ditangani dengan baik tidak hanya memperlambat ritme kerja, tetapi juga berpotensi memicu kesalahpahaman kerja yang dapat menurunkan produktivitas tim secara keseluruhan.

2. Komunikasi *Non-Verbal*

Menurut Jackson (2024) bahwa komunikasi *non-verbal* merupakan proses pertukaran pesan tanpa menggunakan kata-kata, melainkan melalui isyarat tubuh, ekspresi, maupun tindakan implisit yang terikat oleh makna budaya. Selain kendala pada bahasa lisan, komunikasi *non-verbal* juga memegang peranan penting namun sering memicu hambatan dalam interaksi lintas budaya. Isyarat atau *non-verbal* seperti ekspresi wajah, kontak mata, gerakan tangan, hingga penafsiran terhadap jarak fisik memiliki arti yang berbeda tergantung pada budaya asal masing-masing individu. Terkait hal ini, Al-Amir dan Al-Subhi (2023) menjelaskan bahwa kebudayaan sangat mempengaruhi pola perilaku individu, sehingga salah tafsir terhadap isyarat *non-verbal* ini dapat menciptakan jarak psikologis dan hambatan relasional di antara pekerja multikultural.

Di dalam lingkungan kerja, kegagalan dalam memahami isyarat *non-verbal* ini sering kali menimbulkan rasa canggung, salah paham, atau bahkan ketersinggungan antarkaryawan. Oleh karena itu, kombinasi antara hambatan bahasa verbal dan kekeliruan dalam

membaca pesan *non-verbal* ini menjadi tantangan nyata bagi karyawan, khususnya di departemen *Frontline*. Kim dan Jang (2024) mengemukakan bahwa dalam lingkungan *hospitality* internasional, kecerdasan budaya dan komunikasi yang adaptif adalah aset penting, oleh karena itu ketidakmampuan staf dalam mengatasi kendala linguistik serta memahami karakteristik budaya ini tidak hanya memicu hambatan internal sesama rekan kerja, melainkan juga berisiko langsung terhadap munculnya komplain dan ketidakpuasan dari para tamu internasional akibat terjadinya kegagalan pelayanan.

2.1.3 Etika Kerja dan Budaya Perusahaan Jepang

Selain faktor kebahasaan, pemahaman terhadap etika kerja dan budaya perusahaan lokal merupakan aspek krusial bagi pekerja asing agar dapat beradaptasi dengan baik. Di Jepang, dunia kerja memiliki karakteristik unik yang sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai tradisional yang diterapkan secara ketat dalam operasional perusahaan modern, termasuk di sektor industri jasa pelayanan.

Terkait karakteristik ini, Sugimoto (2021) menjelaskan bahwa budaya perusahaan Jepang secara struktural didefinisikan oleh perpaduan nilai-nilai tradisional seperti harmoni kelompok, loyalitas institusional, dan pembagian hierarki yang jelas. Nilai-nilai tersebut menegakkan disiplin yang ketat serta tanggung jawab kolektif di dalam tempat kerja, sehingga setiap pekerja asing dituntut untuk mampu menyelaraskan ritme kerja mereka dengan standar kompetensi dan etika kebudayaan tersebut.

1. *Omotenashi* (Keramahtamahan)

Dalam industri *hospitality* di Jepang, konsep pelayanan akar utamanya berdasar pada prinsip *omotenashi*, yaitu bentuk keramahtamahan yang tulus di mana pelayanan diberikan sepenuh hati tanpa mengharap imbalan langsung. Staf dituntut untuk mampu mengantisipasi kebutuhan tamu bahkan sebelum tamu tersebut mengutarakannya secara langsung. Terkait hal ini, Sato dan Benson (2023) menjelaskan bahwa *omotenashi* melampaui layanan pelanggan standar dengan menekankan keramahtamahan yang tulus dan antisipasi

kebutuhan tamu. Oleh karena itu, konsep pelayanan ini sering kali menjadi tantangan adaptasi budaya yang cukup besar bagi karyawan asing yang belum terbiasa dengan standar pelayanan di Jepang.

2. Budaya Pelaporan dan Konsultasi (*Hourenso* / *Soudan*)

Sistem manajemen di perusahaan Jepang juga sangat mengutamakan koordinasi kelompok dan transparansi informasi melalui konsep pelaporan dan konsultasi. Pekerja asing diwajibkan untuk aktif berkomunikasi dengan atasan maupun rekan kerja dalam setiap tahapan tugas melalui pelaporan rutin, berbagi informasi, serta melakukan konsultasi sebelum mengambil keputusan (*soudan*). Dalam pandangan Nguyen dan Takahashi (2024) bahwa kerangka kerja komunikasi tradisional dalam organisasi Jepang memang sangat bergantung pada konsensus kolektif dan konsultasi terus-menerus. Kondisi tersebut menuntut pekerja asing untuk menyesuaikan gaya kerja mereka yang semula individualis agar bisa sejalan dengan mekanisme pelaporan yang berorientasi pada tim.

3. Prinsip *Meiwaku* (Menghindari Ketidaknyamanan) dan Senioritas

Salah satu nilai sosial yang sangat dijunjung tinggi dalam budaya perusahaan Jepang adalah prinsip menghindari *meiwaku*, yaitu komitmen untuk tidak menyusahkan atau menimbulkan ketidaknyamanan bagi orang lain, baik kepada tamu maupun rekan kerja dalam satu tim. Menurut Kato dan Morris (2024) bahwa dengan menghindari tindakan yang menyebabkan ketidaknyamanan bagi orang lain, yang dikenal sebagai *meiwaku*, di samping kepatuhan yang ketat terhadap struktur hierarki dan senioritas. Hubungan hierarki ini membuat keputusan atau instruksi dari karyawan senior memiliki bobot yang besar dan harus dipatuhi dengan penuh rasa hormat oleh karyawan junior.

4. Kedisiplinan di Jepang (*Kiritsu*)

Kedisiplinan merupakan pilar utama dalam etika kerja masyarakat Jepang yang tidak boleh diabaikan oleh pekerja asing. Bentuk kedisiplinan ini tidak hanya tecermin pada ketepatan waktu

yang sangat ketat (*punctuality*), melainkan juga pada kepatuhan penuh terhadap prosedur standar operasional (SOP) perusahaan. Smith dan Tanaka (2023) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa ketepatan waktu dan kedisiplinan dalam budaya kerja Jepang dipandang sebagai sebuah komitmen dalam profesionalisme. Oleh karena itu, pekerja asing dituntut untuk segera beradaptasi dengan ritme kerja yang serba cepat namun tetap mengedepankan ketelitian, karena kelalaian kecil terhadap waktu atau prosedur akan langsung dinilai sebagai bentuk kurangnya integritas dalam bekerja.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan landasan empiris yang kuat, penelitian ini merujuk pada beberapa literatur terdahulu dalam rentang lima tahun terakhir yang relevan dengan topik komunikasi antar budaya dan adaptasi tenaga kerja di lingkungan multikultural.

Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Saputri dan Rahayu (2022) mengkaji mengenai hambatan komunikasi antar budaya yang terjadi antara tenaga kerja Indonesia dan ekspatriat Jepang di perusahaan multikultural. Temuan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya perusahaan yang kaku dikombinasikan dengan keterbatasan bahasa teknis merupakan hambatan utama yang paling sering muncul dalam operasional sehari-hari. Meskipun penelitian Saputri dan Rahayu (2022) telah membahas hambatan komunikasi dalam lingkungan kerja multikultural, penelitian tersebut memiliki fokus yang lebih umum pada interaksi multikultural dalam korporasi internasional. Penelitian ini memiliki fokus yang lebih spesifik, yaitu mengkaji hambatan komunikasi antarbudaya yang dihadapi tenaga kerja asing dalam lingkungan *hospitality* di Jepang. Selain aspek bahasa, penelitian ini juga mengkaji etika dan budaya kerja Jepang serta strategi adaptasi yang dilakukan tenaga kerja asing dalam menghadapi perbedaan budaya di lingkungan kerja.

Kedua, Ardani dan Basalamah (2021) melakukan studi yang berfokus pada tantangan komunikasi bagi tenaga kerja asing di dalam lingkungan *hospitality* yang multikultural, dengan mengambil studi kasus pada departemen *Front Office* di salah satu hotel di Jepang. Hasil penelitian mereka menegaskan

bahwa hambatan bahasa, kurangnya pemahaman budaya kerja lokal, dan pola komunikasi yang berbeda merupakan tantangan utama bagi pekerja asing dalam operasional hotel. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perbedaan bahasa dan budaya kerja dapat memengaruhi kelancaran komunikasi serta pelaksanaan operasional di lingkungan hotel. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada identifikasi tantangan komunikasi yang dihadapi pekerja asing dan belum secara khusus mengkaji strategi adaptasi yang dilakukan tenaga kerja dalam menghadapi perbedaan etika dan budaya kerja Jepang. Hal ini menjadi celah yang kemudian dikaji dalam penelitian ini, dengan memfokuskan pembahasan pada tantangan bahasa, pemahaman etika kerja Jepang, serta strategi adaptasi tenaga kerja asing dalam lingkungan *hospitality* internasional di Jepang. Tantangan-tantangan inilah yang harus dihadapi oleh para pekerja asing dalam menjalankan operasional hotel internasional di Jepang.

Ketiga, penelitian dari Kaonjan (2023) tentang kompetensi komunikasi lintas budaya yang dimiliki oleh pekerja Indonesia di Jepang. Studi tersebut menunjukkan hasil bahwa kemampuan bahasa dan adaptasi budaya yang cepat merupakan faktor penentu penting bagi keberhasilan komunikasi di tempat kerja. Keberhasilan tersebut memiliki pengaruh yang sangat signifikan dalam menentukan kelancaran komunikasi dan proses penyesuaian diri karyawan di dalam lingkungan kerja di Jepang. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan berbahasa dan kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya setempat memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran komunikasi serta proses penyesuaian tenaga kerja Indonesia di lingkungan kerja Jepang. Namun, penelitian tersebut lebih menekankan pada kompetensi komunikasi dan kemampuan adaptasi individu, sehingga belum secara khusus menguraikan bentuk-bentuk hambatan komunikasi yang muncul dalam operasional *hospitality* serta keterkaitannya dengan etika dan budaya kerja Jepang. Oleh karena itu, penelitian ini melengkapi penelitian tersebut dengan mengkaji secara lebih spesifik tantangan komunikasi yang dihadapi tenaga kerja asing dalam lingkungan *hospitality* Jepang, yang meliputi hambatan bahasa, etika kerja, dan strategi adaptasi budaya.

Berdasarkan pemaparan beberapa studi terdahulu di atas, terdapat perbedaan mendasar yang membedakan penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Perbedaan tersebut terletak pada fokus pembahasan dan lokus penelitian yang diambil. Jika penelitian sebelumnya seperti Saputri dan Rahayu (2022) mengkaji interaksi multikultural secara umum dalam korporasi, atau Kaonjan (2023) yang berfokus pada kompetensi individu pekerja, penelitian saat ini secara khusus memfokuskan analisisnya pada hambatan komunikasi antar budaya yang dihadapi oleh tenaga kerja asing di lingkungan hospitality internasional di Jepang.

Penelitian ini secara mendalam mengidentifikasi tantangan yang spesifik mencakup perbedaan bahasa komunikasi, pemahaman terhadap etika kerja dan budaya perusahaan Jepang (seperti konsep *omotenashi*, *hourenso/soudan*, dan *meiwaku*), hingga strategi adaptasi budaya yang diterapkan oleh para pekerja asing demi menjaga kelancaran operasional pelayanan dan meminimalkan kegagalan layanan.