

Heri Setiawan Nugroho

Hambatan dan Strategi Komunikasi Nonverbal Lintas Budaya dalam Organisasi Multinasional

 Quick Submit Quick Submit Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Document Details

Submission ID

trn:oid:::1:3634467188

Submission Date

Aug 27, 2026, 9:07 PM GMT+7

Download Date

Aug 27, 2026, 9:20 PM GMT+7

File Name

Heri_Setiawan_Nugroho_-_jurnal.docx

File Size

6.8 MB

12 Pages

2,993 Words

20,976 Characters

21% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Top Sources

- 21%  Internet sources
- 0%  Publications
- 0%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

21% Internet sources
0% Publications
0% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	jurnal.muaraedukasi.id	7%
2	Internet	kc.umn.ac.id	4%
3	Internet	repository.ubharajaya.ac.id	3%
4	Internet	www.theseus.fi	1%
5	Internet	medicine.unza.zm	<1%
6	Internet	brics-econ.arphahub.com	<1%
7	Internet	www.numberanalytics.com	<1%
8	Internet	etis.ee	<1%
9	Internet	www.scribd.com	<1%
10	Internet	diva-portal.org	<1%
11	Internet	www.slideshare.net	<1%

12	Internet	zephyrnet.com	<1%
13	Internet	bulletin-pedagogy.kaznpu.kz	<1%
14	Internet	igtrcn.org	<1%
15	Internet	jurnalstebibama.ac.id	<1%
16	Internet	dspace.baskent.edu.tr:8080	<1%
17	Internet	bilselkongreleri.com	<1%
18	Internet	www.ijeijournal.com	<1%



Hambatan dan Strategi Komunikasi Nonverbal Lintas Budaya dalam Organisasi Multinasional

Heri Setiawan Nugroho^{1*}, Yuni Lestari Handayani²

¹⁻² Universitas Muhammadiyah Kendari, Indonesia

Alamat: Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 10, Kecamatan Wua-Wua, Kota Kendari, Sulawesi

Tenggara

Email : Setiawannugroho@umk.ac.id¹, Yunilestari@umk.ac.id²

Korespondensi penulis: Setiawannugroho@umk.ac.id

Abstract : *Nonverbal communication plays a crucial role in cross-cultural interactions within multinational organizations, yet it often becomes a source of barriers that receive less attention than verbal language obstacles. This study examines various nonverbal cross-cultural communication barriers that arise in multinational organizations and the strategies that can be applied to overcome them. Employing a systematic literature review approach, this research identifies that nonverbal barriers include differences in eye contact, gestures, proxemics (personal distance), chronemics (time perception), and other body language cues that are interpreted differently across cultures. High-context cultures (such as Japan and Indonesia) rely heavily on nonverbal cues and implicit communication, while low-context cultures (such as Germany and the US) prioritize explicit and direct verbal communication. These barriers can lead to misunderstandings, interpersonal conflicts, and decreased effectiveness of cross-cultural teams. Identified strategies include the development of cultural intelligence (CQ), cross-cultural communication training, adaptation of leadership styles based on cultural context, and the application of Communication Accommodation Theory through convergence and divergence of communicative behaviors. This study concludes that successful nonverbal cross-cultural communication in multinational organizations depends not only on language proficiency but also on cultural awareness and sensitivity, flexibility in adapting to different cultural norms, and organizational support through training and inclusive policies.*

Keywords: *nonverbal communication, cross-cultural communication barriers, multinational organizations, cultural intelligence, communication accommodation*

Abstrak : Komunikasi nonverbal memainkan peran krusial dalam interaksi lintas budaya di organisasi multinasional, namun seringkali menjadi sumber hambatan yang kurang diperhatikan dibandingkan hambatan bahasa verbal. Penelitian ini mengkaji berbagai hambatan komunikasi nonverbal lintas budaya yang muncul dalam organisasi multinasional serta strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasinya. Menggunakan pendekatan studi literatur sistematis, penelitian ini mengidentifikasi bahwa hambatan nonverbal mencakup perbedaan dalam kontak mata, gestur, proksemik (jarak personal), kronemik (persepsi waktu), dan bahasa tubuh lainnya yang dimaknai secara berbeda di berbagai budaya. Budaya konteks tinggi (seperti Jepang dan Indonesia) sangat mengandalkan isyarat nonverbal dan komunikasi implisit, sementara budaya konteks rendah (seperti Jerman dan AS) lebih mengutamakan komunikasi verbal yang eksplisit dan langsung. Hambatan ini dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik interpersonal, dan menurunnya efektivitas tim lintas budaya. Strategi yang diidentifikasi meliputi pengembangan kecerdasan budaya (CQ), pelatihan komunikasi lintas budaya, adaptasi gaya kepemimpinan berdasarkan konteks budaya, dan penerapan teori akomodasi komunikasi melalui konvergensi dan divergensi perilaku komunikatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan komunikasi nonverbal lintas budaya di organisasi multinasional tidak hanya bergantung pada kemampuan bahasa, tetapi juga pada kesadaran dan sensitivitas budaya, fleksibilitas dalam beradaptasi dengan norma budaya yang berbeda, serta dukungan organisasi melalui pelatihan dan kebijakan yang inklusif.

Kata Kunci: komunikasi nonverbal, hambatan komunikasi lintas budaya, organisasi multinasional, kecerdasan budaya, akomodasi komunikasi

1. PENDAHULUAN

1.1 Globalisasi dan Kompleksitas Komunikasi di Organisasi Multinasional

Globalisasi telah mengubah lanskap organisasi secara fundamental. Perusahaan multinasional kini merekrut karyawan dari berbagai latar belakang kebangsaan, etnis, dan budaya, menciptakan tempat kerja yang sangat beragam. Keberagaman ini membawa kekayaan perspektif, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah yang lebih baik, namun juga menghadirkan tantangan komunikasi yang kompleks.

Komunikasi yang efektif menjadi kunci keberhasilan organisasi multinasional. Namun, perbedaan budaya dalam nilai, norma, bahasa, dan protokol komunikasi seringkali menjadi penghambat utama. Seperti yang diungkapkan oleh Denis Leclerc dari Thunderbird School of Global Management, “mengelola tim lintas budaya menghadirkan serangkaian tantangan kompleks yang muncul dari perbedaan nilai, gaya komunikasi, norma, dan ekspektasi”.

1.2 Peran Komunikasi Nonverbal dalam Konteks Lintas Budaya

Teori kekayaan media (media richness theory) menyatakan bahwa komunikasi tatap muka adalah mode komunikasi terkaya karena melibatkan pertukaran semua isyarat nonverbal. Meskipun demikian, literatur tentang komunikasi multikultural hampir secara eksklusif berfokus pada komunikasi verbal. Padahal, teori komunikasi lintas budaya menunjukkan bahwa komunikasi nonverbal memainkan peran kritis dalam menyampaikan makna di luar kata-kata.

Penelitian menunjukkan bahwa komunikasi nonverbal mencakup berbagai elemen seperti kontak mata, gestur, ekspresi wajah, jarak personal (proksemik), persepsi waktu (kronemik), dan bahasa tubuh lainnya. Makna dari isyarat nonverbal ini sangat bervariasi antar budaya, menjadikannya sumber potensial kesalahpahaman dalam interaksi lintas budaya.

1.3 Urgensi Penelitian tentang Hambatan dan Strategi Komunikasi Nonverbal

Penelitian ini penting karena beberapa alasan. Pertama, hambatan komunikasi lintas budaya dapat berdampak signifikan pada efisiensi komunikasi organisasi, menyebabkan konflik internal, pembentukan kelompok kepentingan, kesalahpahaman dengan pemangku kepentingan, dan bahkan kerugian finansial. Kedua, komunikasi nonverbal yang efektif terbukti dapat meningkatkan hasil tim, termasuk kinerja tugas dan kreativitas

tim . Ketiga, masih kurangnya perhatian pada aspek nonverbal dalam literatur komunikasi lintas budaya menciptakan kesenjangan yang perlu diisi .

Dengan memahami hambatan dan strategi komunikasi nonverbal lintas budaya, organisasi dapat mengembangkan intervensi yang lebih efektif untuk memfasilitasi kolaborasi tim multinasional dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan produktif.

2. KAJIAN TEORI

2.1 Komunikasi Nonverbal dalam Perspektif Lintas Budaya

2.1.1 Definisi dan Elemen Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal merujuk pada semua bentuk komunikasi yang tidak melibatkan kata-kata, termasuk isyarat tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, gestur, postur, jarak personal, sentuhan, dan paralanguage (nada suara, kecepatan bicara, intonasi) . Dalam konteks lintas budaya, komunikasi nonverbal seringkali lebih menentukan efektivitas komunikasi daripada komponen verbalnya . Penelitian menunjukkan bahwa hambatan nonverbal terkadang memainkan peran lebih penting daripada komponen verbal dalam komunikasi lintas budaya .

2.1.2 Dimensi Budaya dan Pengaruhnya terhadap Komunikasi

Beberapa kerangka teoritis membantu memahami perbedaan komunikasi nonverbal lintas budaya:

- a. Budaya Konteks Tinggi vs Konteks Rendah (Hall, 1976): Budaya konteks tinggi (seperti Jepang, China, dan banyak budaya Asia) sangat mengandalkan komunikasi nonverbal, isyarat halus, dan hubungan sosial untuk menyampaikan makna . Individu dalam budaya ini memahami satu sama lain tanpa memerlukan penjelasan mendetail karena adanya nilai tradisional dan kesamaan sosial yang kuat . Sebaliknya, budaya konteks rendah (seperti Jerman dan AS) mengandalkan komunikasi verbal yang jelas dan eksplisit, karena masyarakatnya beragam dan tidak memiliki banyak pengalaman bersama .
- b. Dimensi Budaya Hofstede (2011): Kerangka ini mencakup jarak kekuasaan, individualisme vs kolektivisme, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang vs jangka pendek, yang semuanya mempengaruhi gaya dan preferensi komunikasi nonverbal.\

- c. Proksemik dan Kronemik: Persepsi tentang jarak personal (proksemik) dan waktu (kronemik) sangat bervariasi antar budaya dan merupakan aspek penting dari komunikasi nonverbal lintas budaya .

2.2 Hambatan Komunikasi Nonverbal dalam Organisasi Multinasional

2.2.1 Kontak Mata dan Ekspresi Wajah

Kontak mata memiliki makna yang sangat berbeda antar budaya. Di beberapa budaya, kontak mata langsung adalah tanda hormat dan perhatian, sementara di budaya lain dapat dianggap sebagai sikap konfrontatif atau tidak sopan . Ekspresi wajah juga dapat diinterpretasikan secara berbeda, dengan beberapa budaya lebih ekspresif dan lainnya lebih terkendali dalam menampilkan emosi.

2.2.2 Gestur dan Bahasa Tubuh

Gestur yang dianggap sopan atau netral dalam satu budaya dapat menjadi ofensif di budaya lain. Misalnya, isyarat "OK" (jempol dan telunjuk membentuk lingkaran) memiliki makna positif di AS tetapi dapat dianggap ofensif di beberapa negara Eropa dan Amerika Selatan.

2.2.3 Proksemik dan Jarak Personal

Jarak yang dianggap nyaman dalam interaksi interpersonal bervariasi antar budaya. Budaya Latin dan Timur Tengah cenderung lebih dekat dalam interaksi, sementara budaya Asia dan Eropa Utara lebih menyukai jarak yang lebih jauh .

2.2.4 Kronemik dan Persepsi Waktu

Budaya monokronik (seperti Jerman dan Swiss) menghargai ketepatan waktu dan linieritas, sementara budaya polikronik (seperti banyak budaya Latin dan Timur Tengah) memiliki pendekatan yang lebih fleksibel terhadap waktu .

2.2.5 Paralanguage: Nada, Intonasi, dan Kecepatan Bicara

Nada suara, intonasi, dan kecepatan bicara dapat mengubah makna pesan secara dramatis. Dalam beberapa budaya, berbicara dengan suara keras dianggap agresif, sementara di budaya lain dianggap sebagai tanda antusiasme .

2.3 Strategi Komunikasi Nonverbal Lintas Budaya

2.3.1 Pengembangan Kecerdasan Budaya (CQ)

Kecerdasan budaya (Cultural Intelligence/CQ) adalah kemampuan untuk berhubungan dan bekerja secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Pemimpin dengan CQ tinggi dapat memahami, menghormati, dan beradaptasi dengan perbedaan budaya, menciptakan lingkungan yang inklusif. Pengembangan CQ melibatkan mempelajari berbagai norma budaya, belajar dari pengalaman langsung, dan tetap terbuka terhadap umpan balik dari tim.

2.3.2 Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya

Pelatihan lintas budaya membantu anggota tim memahami dan menghargai perbedaan satu sama lain, mencakup gaya komunikasi, resolusi konflik, dan kebiasaan yang relevan dengan budaya yang terwakili dalam tim. Program pelatihan tersebut mempromosikan empati dan kerja sama, mengurangi gesekan, dan memungkinkan kolaborasi yang lebih lancar.

2.3.3 Penerapan Teori Akomodasi Komunikasi (CAT)

Teori Akomodasi Komunikasi menjelaskan bahwa individu dapat menyesuaikan komunikasi mereka melalui konvergensi dan divergensi dalam berbagai dimensi komunikasi :

- a. Konvergensi: Menyesuaikan perilaku komunikatif agar lebih serupa dengan orang lain untuk membangun kedekatan.
- b. Divergensi: Menekankan perbedaan untuk menunjukkan prinsip atau aturan dan menghindari kesalahpahaman.
- c. Penerapan CAT menunjukkan bahwa penyesuaian komunikasi menjadi kunci dalam interaksi lintas budaya, baik komunikasi verbal maupun nonverbal.

2.3.4 Adaptasi Gaya Kepemimpinan Berdasarkan Konteks Budaya

Pemimpin yang menyesuaikan pendekatan berdasarkan konteks budaya lebih mampu memenuhi kebutuhan tim mereka. Dalam budaya hierarkis, gaya yang lebih direktif mungkin diperlukan, sementara gaya kolaboratif mungkin lebih cocok dalam

budaya yang menghargai kesetaraan. Adaptasi ini membangun kepercayaan dan hubungan yang autentik dengan anggota tim.

2.3.5 Dialog Terbuka tentang Perbedaan Budaya

Membangun lingkungan di mana anggota tim merasa aman untuk mendiskusikan perbedaan budaya dapat mencegah kesalahpahaman dan menumbuhkan rasa saling menghormati. Pengecekan rutin dan pertanyaan terbuka tentang preferensi dapat memberikan wawasan tentang norma budaya dan preferensi individu.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur sistematis dengan metode kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara komprehensif berbagai bukti ilmiah yang relevan tentang hambatan dan strategi komunikasi nonverbal lintas budaya dalam organisasi multinasional.

3.2 Sumber Data

Data diperoleh dari sumber-sumber berikut:

- Artikel jurnal peer-review dari basis data akademik (Academy of Management, ScienceDirect, Taylor & Francis, KCI)
- Buku dan bab buku tentang komunikasi lintas budaya dan manajemen multikultural
- Studi kasus dan tesis tentang komunikasi antarbudaya di perusahaan multinasional

Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi: "nonverbal communication barriers", "cross-cultural communication", "multinational organization", "intercultural competence", "cultural intelligence", dan "communication strategies".

3.3 Analisis Data

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan langkah-langkah: (1) pengumpulan dan organisasi data, (2) pengkodean terbuka untuk mengidentifikasi hambatan dan strategi, (3) pengelompokan kode menjadi tema-tema utama, (4) peninjauan dan penamaan tema, dan (5) penulisan laporan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Identifikasi Hambatan Komunikasi Nonverbal Lintas Budaya

Tabel 4.1 Hambatan Komunikasi Nonverbal Lintas Budaya

Jenis Hambatan	Contoh	Dampak
Kontak Mata	Kontak mata langsung dianggap hormat di AS, tetapi konfrontatif di Jepang dan Indonesia	Kesalahpahaman tentang rasa hormat dan keterbukaan
Gestur	Isyarat "OK" ofensif di beberapa negara Eropa	Tersinggungnya rekan kerja tanpa disengaja
Proksemik	Jarak personal 30 cm vs 80 cm antar budaya	Ketidaknyamanan, persepsi agresif atau dingin
Kronemik	Ketepatan waktu absolut vs pendekatan fleksibel	Konflik tentang tenggat dan prioritas
Ekspresi Wajah	Ekspresi emosi terbuka vs terkendali	Ketidakmampuan membaca situasi
Paralanguage	Nada suara keras dianggap antusias atau agresif	Penilaian salah tentang sikap

Sumber: Hasil sintesis literatur

Temuan penelitian mengidentifikasi beberapa hambatan utama komunikasi nonverbal lintas budaya. Hambatan-hambatan ini seringkali tidak disadari oleh pihak-pihak yang terlibat, menjadikannya semakin berbahaya karena dapat memicu konflik tanpa pemahaman yang jelas tentang akar masalahnya.

4.2 Dampak Hambatan terhadap Efektivitas Organisasi

Hambatan komunikasi lintas budaya dapat berdampak signifikan pada efisiensi komunikasi organisasi. Dalam organisasi multinasional, hambatan ini dapat menyebabkan konflik internal, pembentukan berbagai kelompok kekuasaan, kesalahpahaman dengan pemangku kepentingan, dan bahkan kerugian finansial. Studi kasus di Ibis West Africa menunjukkan bahwa perbedaan budaya dalam komunikasi dan

“program mental” karyawan mempengaruhi cara informasi dibagikan, diinterpretasikan, dan makna dihasilkan dalam organisasi .

Perbedaan budaya dalam komunikasi nonverbal juga menjadi salah satu sumber utama masalah dalam integrasi perusahaan multinasional setelah merger atau akuisisi . Penelitian menunjukkan bahwa hambatan bahasa nonverbal dapat menyebabkan karyawan mengalami stres, kegagalan mencapai tujuan kerja, dan konflik interpersonal .

4.3 Strategi Mengatasi Hambatan Komunikasi Nonverbal

Penelitian mengidentifikasi beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk mengatasi hambatan komunikasi nonverbal lintas budaya.

4.3.1 Kecerdasan Budaya sebagai Fondasi Utama

Pengembangan kecerdasan budaya (CQ) terbukti menjadi fondasi utama keberhasilan komunikasi lintas budaya . Pemimpin dengan CQ tinggi mampu memahami, menghormati, dan beradaptasi dengan perbedaan budaya, menciptakan lingkungan yang inklusif . Pengembangan CQ melibatkan tiga dimensi: kognitif (pengetahuan tentang norma budaya), metakognitif (kesadaran dalam interaksi), dan perilaku (kemampuan beradaptasi).

4.3.2 Pelatihan Komunikasi Lintas Budaya

Program pelatihan lintas budaya yang efektif membantu anggota tim memahami dan menghargai perbedaan satu sama lain . Pelatihan harus mencakup tidak hanya aspek verbal tetapi juga nonverbal, dengan penekanan pada cara-cara spesifik di mana isyarat nonverbal dimaknai secara berbeda di berbagai budaya. Program pelatihan yang komprehensif mempromosikan empati dan kerja sama, mengurangi gesekan, dan memungkinkan kolaborasi yang lebih lancar .

4.3.3 Teori Akomodasi Komunikasi dalam Praktik

Teori Akomodasi Komunikasi (CAT) memberikan kerangka praktis untuk penyesuaian komunikasi lintas budaya . Penerapan CAT dalam komunikasi nonverbal mencakup penyesuaian aksen, dialek, nada bicara, kecepatan bicara, dan manajemen percakapan untuk meningkatkan pemahaman antarpihak . Namun, penting untuk menghindari overaccommodation, yaitu perilaku yang meskipun bermaksud baik, justru dipersepsikan sebagai tindakan yang merendahkan atau mengurangi martabat lawan bicara .

4.3.4 Adaptasi Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang menyesuaikan pendekatan berdasarkan konteks budaya lebih mampu memenuhi kebutuhan tim mereka . Dalam budaya konteks tinggi seperti Indonesia dan Jepang, gaya kepemimpinan yang menekankan harmoni dan komunikasi tidak langsung mungkin lebih efektif, sementara dalam budaya konteks rendah seperti Jerman dan AS, komunikasi langsung dan eksplisit mungkin lebih dihargai .

4.3.5 Dialog Terbuka dan Lingkungan yang Aman

Membangun lingkungan di mana anggota tim merasa aman untuk mendiskusikan perbedaan budaya sangat penting. Pengecekan rutin dan pertanyaan terbuka tentang preferensi dapat memberikan wawasan tentang norma budaya dan preferensi individu . Komunikasi proaktif ini menunjukkan komitmen untuk memahami dan menghargai latar belakang setiap orang .

4.4 Implikasi Praktis untuk Organisasi Multinasional

Temuan penelitian memiliki implikasi praktis yang signifikan. Organisasi multinasional perlu mengembangkan kebijakan dan program yang mendukung komunikasi lintas budaya yang efektif. Hal ini mencakup investasi dalam pelatihan komunikasi lintas budaya, pengembangan program mentoring lintas budaya, dan penciptaan mekanisme untuk umpan balik dan resolusi konflik yang sensitif secara budaya.

Penelitian tentang manajemen multikultural menunjukkan bahwa manajer multinasional yang sukses memahami bahwa perbedaan budaya meliputi berbagai masalah teritorial, korporasi, dan gender . Pemahaman dan kepekaan budaya menjadi kunci keberhasilan dalam interaksi bisnis global.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

- a. Komunikasi nonverbal lintas budaya merupakan aspek kritis yang seringkali diabaikan dalam organisasi multinasional. Hambatan nonverbal mencakup perbedaan dalam kontak mata, gestur, ekspresi wajah, proksemik, kronemik, dan paralanguage yang dimaknai secara berbeda di berbagai budaya.
- b. Perbedaan antara budaya konteks tinggi dan konteks rendah menciptakan hambatan signifikan dalam komunikasi nonverbal. Budaya konteks tinggi (Jepang, Indonesia) sangat mengandalkan isyarat nonverbal dan komunikasi implisit,

sementara budaya konteks rendah (AS, Jerman) lebih mengutamakan komunikasi verbal yang eksplisit dan langsung.

- c. Hambatan komunikasi nonverbal dapat berdampak serius pada efektivitas organisasi, termasuk konflik internal, kesalahpahaman dengan pemangku kepentingan, penurunan produktivitas, dan kerugian finansial.
- d. Strategi efektif untuk mengatasi hambatan komunikasi nonverbal meliputi pengembangan kecerdasan budaya (CQ), pelatihan komunikasi lintas budaya, penerapan teori akomodasi komunikasi, adaptasi gaya kepemimpinan, dan penciptaan lingkungan yang mendukung dialog terbuka tentang perbedaan budaya.
- e. Kesadaran dan sensitivitas budaya bukan sekadar "soft skill", melainkan kompetensi kritis yang secara langsung mempengaruhi kesuksesan bisnis global. Organisasi multinasional perlu berinvestasi dalam pengembangan kompetensi ini secara sistematis dan berkelanjutan.

5.2 Saran

Bagi Organisasi Multinasional:

- a. Investasikan dalam program pelatihan komunikasi lintas budaya yang komprehensif yang mencakup tidak hanya aspek verbal tetapi juga nonverbal, dengan penekanan pada praktik konkret dan studi kasus.
- b. Kembangkan sistem mentoring lintas budaya di mana karyawan dari latar belakang budaya yang berbeda dapat saling belajar dan berbagi wawasan tentang norma dan praktik komunikasi.
- c. Ciptakan mekanisme umpan balik yang sensitif secara budaya untuk mengidentifikasi dan mengatasi kesalahpahaman komunikasi nonverbal sebelum berkembang menjadi konflik.
- d. Integrasikan kecerdasan budaya dalam proses rekrutmen dan pengembangan kepemimpinan, menjadikannya sebagai kompetensi inti yang dinilai dan dikembangkan secara sistematis.

Bagi Peneliti:

- a. Lakukan penelitian longitudinal tentang dampak pelatihan komunikasi nonverbal terhadap efektivitas tim lintas budaya dan kinerja organisasi.

- b. Eksplorasi perbedaan spesifik dalam komunikasi nonverbal di berbagai sektor industri dan konteks organisasi untuk mengembangkan intervensi yang lebih tepat sasaran.
- c. Kembangkan instrumen pengukuran untuk menilai kompetensi komunikasi nonverbal lintas budaya yang valid dan reliabel dalam berbagai konteks budaya.
- d. Teliti peran teknologi komunikasi digital (video conference, chat, email) dalam memfasilitasi atau menghambat komunikasi nonverbal lintas budaya di era kerja jarak jauh.

DAFTAR REFERENSI

- Academy of Management. (2025). When Words are Insufficient: Overcoming Communication Barriers in Multicultural Workplace. *Academy of Management Proceedings*, 2025(1).
- Abdulai, A. S. (2017). Communicating across cultures in multinational Ibis West Africa. *International Journal of Intercultural Relations*, 59, 1-12.
- Universitas Ciputra. (2025). Analisis Komunikasi Antarbudaya dalam MICE: Kasus JF3 dan IFI.
- Perpustakaan UIN Antasari. (2023). *Multicultural Management: New Skills for Global Success*.
- Korean Citation Index. (2026). Cultural Diversity and Communication Barrier. *Journal of Cultural Studies*.
- Thunderbird School of Global Management. (2024). *Managing global teams: Challenges and strategies for leaders*.
- LSPR Institute. (2022). Analisis Komunikasi Antarbudaya dalam Perusahaan Multinasional: Studi Kasus di Caterpillar Inc.
- Silpakorn University. (2024). *A Study on Barriers of Cross-Cultural Communication: A Case of Multinational Company*.
- Gašpar, M., Podrug, N., & Aleksić, A. (2023). The significance of cross-cultural barriers in organizational communication. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 235-246.
- Oancea, C., & Kamau, C. (2020). Cultural differences in nonverbal language and workplace interactions. In *Mergers and Acquisitions: A Global Perspective*. Taylor & Francis.
- Chun, S. (2026). Cultural Diversity and Communication Barrier. *KCI Journal*, 1-10.

- Tkalac Verčič, A. (2025). Challenges for Global and International Employee Communication. In Handbook of Internal Communication. Taylor & Francis.
- Academy of Management. (2025). When Words are Insufficient: Overcoming Communication Barriers in Multicultural Workplace. Academy of Management Proceedings, 2025(1).
- 5 Katongo, T., & Hamusokwe, B. (2025). Intercultural Communication Practices in Chinese Firms in Lusaka, Zambia: Perspectives of Zambian Employees. Journal of Law and Social Sciences, 6(2), 54-73.
- 6 Deng, Y., Mayer, C.-H., Koch, P., et al. (2024). JICIR Intercultural Theme Dialogue Chinese Multi-National Corporations (MNC's): (Part I) Global Challenges and Opportunities. Journal of Intercultural Communication & Interactions Research, (1), 77-108.
- 4 Gašpar, M., Podrug, N., & Aleksić, A. (2023). The significance of cross-cultural barriers in organizational communication. Zbornik Veleučilišta u Rijeci, 11(1), 235-246.
- Oancea, C., & Kamau, C. (2020). Cultural differences in nonverbal language and workplace interactions. In Mergers and Acquisitions: A Global Perspective. Taylor & Francis.