

CROSS-CULTURAL JERMAN DENGAN INDONESIA DALAM ORGANISASI BISNIS

Radithya Febriani, Martani Huseini

Universitas Indonesia, Indonesia

Email: radithyaf@gmail.com, martani0703@yahoo.com

Abstrak

Globalisasi yang pesat dalam lingkungan bisnis telah meningkatkan interaksi antara berbagai budaya, yang menghadirkan tantangan dan peluang unik dalam konteks organisasi. Penelitian ini menelaah perbedaan budaya antara Jerman dan Indonesia, dengan fokus pada gaya kepemimpinan dan komunikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana perbedaan budaya ini mempengaruhi praktik bisnis di kedua negara. Metode yang digunakan adalah tinjauan pustaka, dengan menganalisis data sekunder dari buku, jurnal, dan laporan ilmiah. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan budaya yang signifikan: kepemimpinan di Jerman menekankan tanggung jawab individu, komunikasi yang faktual, dan penyelesaian masalah teknis, sementara kepemimpinan di Indonesia lebih hierarkis, dengan penekanan pada menjaga harmoni dan rasa hormat. Perbedaan dalam gaya komunikasi dan kepemimpinan ini dapat menimbulkan tantangan dalam organisasi multikultural, namun juga menawarkan peluang untuk inovasi dan peningkatan produktivitas jika dikelola dengan baik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan budaya sangat penting untuk kolaborasi lintas budaya yang efektif, serta memberikan keunggulan kompetitif dalam bisnis global.

Kata kunci: lintas budaya, kepemimpinan, komunikasi, Jerman, Indonesia, organisasi bisnis

Abstract

The rapid globalization of business environments has increased interactions between diverse cultures, which presents unique challenges and opportunities in organizational settings. This study examines the cross-cultural differences between Germany and Indonesia, focusing on leadership and communication styles. The objective is to explore how these cultural differences influence business practices in both countries. A literature review methodology was employed, analyzing secondary data from books, journals, and scientific reports. The findings indicate significant cultural differences: German leadership emphasizes individual responsibility, factual communication, and technical problem-solving, while Indonesian leadership is more hierarchical, with an emphasis on maintaining harmony and respect. These differences in communication styles and leadership approaches can create challenges in multicultural organizations but also offer opportunities for innovation and productivity when managed effectively. The study concludes that understanding and respecting cultural differences is essential for effective cross-cultural collaboration, providing a competitive advantage in the global business environment.

Keywords: cross-culture, leadership, communication, Germany, Indonesia, business organization

Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang pesat saat ini menjadikan dunia seakan tanpa batas, tidak terkecuali dalam konteks organisasi bisnis. Seseorang dapat dengan mudah dan cepat bermobilisasi antar negara untuk memenuhi kebutuhannya, termasuk juga mengenai pekerjaan. Bekerja di luar negeri atau biasa kita kenal dengan *working abroad* semakin banyak dikenal dan dilakukan oleh populasi dunia saat ini. Indonesia tidak luput menjadi salah satu negara tujuan bagi para pekerja di seluruh dunia. Melansir dari halaman Instagram surat kabar elektrotink IDN Times yang diposting pada 10 September 2024, menyatakan bahwa jumlah pekerja asing di Indonesia mencapai 100.351 pekerja (@idntimes).

Setiap negara memiliki ciri khas budayanya masing-masing, adab berpakaian di negara satu dengan negara lainnya berbeda, adab dalam bertutur kata juga diatur dalam budaya setiap negara termasuk juga budaya dalam menjalankan bisnis. Seperti yang diungkapkan oleh David et al. (2015) dalam bukunya yang berjudul “Strategic Management” bahwa setiap negara memiliki budaya mereka sendiri dalam berbisnis. Contohnya seperti orang yang berasal dari Meksiko cenderung memiliki kebiasaan terlambat saat bekerja dan itu merupakan hal yang wajar di sana

sementara di Jepang budaya tepat waktu sangat diterapkan ketika bekerja terutama berbisnis. Dalam bukunya David et al. (2015) juga mengatakan banyak kebiasaan kecil yang sangat kontras dilakukan saat berbisnis di negara satu dengan negara lainnya. Orang Amerika cenderung berjabat tangan dan berdiri dengan menjaga jarak (tiga langkah) saat berbincang dengan rekan bisnis, sedangkan orang Afrika, Arab atau budaya negara timur lainnya cenderung berjabat tangan dengan erat dan berdiri berdekatan (satu langkah) saat berbicara dengan rekan bisnisnya. Sedangkan budaya masyarakat Jerman, mereka terbiasa berkata jujur tanpa berbasa-basi dan ekspresif ketika berbicara (Koswara, 2022).

Jerman dan Indonesia, sebagai dua negara dengan latar belakang budaya yang sangat berbeda, menawarkan perspektif menarik dalam pembahasan kali ini. Budaya Jerman dikenal dengan karakteristik yang individual dan memiliki tingkat *uncertainty avoidance* yang cukup tinggi (Knein et al., 2020) berbanding terbalik dengan budaya masyarakat Indonesia yang dikenal ramah dan *uncertainty avoidance* yang terbilang rendah (Irawanto, 2009).

Perbedaan-perbedaan ini tidak hanya menciptakan tantangan dalam komunikasi, tetapi juga dalam manajemen dan kepemimpinan. Budaya mengacu pada kepercayaan, nilai, adat istiadat, perilaku yang menjadi ciri suatu kelompok atau masyarakat dan berperan penting dalam pembentukan identitas suatu kelompok serta membimbing suatu komunitas dalam berinteraksi (Keesing, 1974). Dalam organisasi yang melibatkan anggota dari kedua budaya, pemimpin perlu beradaptasi untuk memahami dan menghargai nilai-nilai budaya yang berbeda agar terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Kurangnya pemahaman mengenai budaya yang bersangkutan dapat menjadi ancaman dalam proses adaptasi seorang pekerja. Beberapa penelitian menyatakan bahwa ekspatriat kerap mengalami kecemasan pada tingkat dan waktu yang berbeda akibat proses penyesuaian ini (Church, 1982). Berry dan John (1993) memaparkan hasil penelitiannya bahwa setidaknya 30% - 50% seorang manajer yang bekerja di luar atau *working abroad* kerap gagal karena ketidakmampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan timnya di negara tempat mereka bekerja.

Penelitian terdahulu telah mengidentifikasi perbedaan budaya yang signifikan antara Jerman dan Indonesia dalam konteks kepemimpinan dan komunikasi. Studi oleh Irawanto (2009) mengungkapkan bahwa budaya Indonesia lebih kolektivistis dengan

tingkat penghindaran ketidakpastian yang rendah, yang tercermin dalam pendekatan kepemimpinan yang lebih hierarkis dan berfokus pada harmoni. Selain itu, Koswara (2022) mencatat bahwa komunikasi di Jerman cenderung langsung dan ekspresif, sementara di Indonesia lebih tidak langsung untuk menjaga hubungan interpersonal.

Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis komprehensif mengenai bagaimana perbedaan budaya tersebut mempengaruhi praktik bisnis antara Jerman dan Indonesia, khususnya dalam hal kepemimpinan dan komunikasi. Dengan mengeksplorasi dampak perbedaan ini terhadap kolaborasi lintas budaya, penelitian ini menawarkan wawasan baru yang dapat membantu organisasi dalam mengembangkan strategi efektif untuk mengelola keragaman budaya dan meningkatkan kinerja bisnis dalam konteks global.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana perbedaan budaya ini mempengaruhi praktik bisnis di antara organisasi Jerman dan Indonesia dengan berfokus pada sistem kepemimpinan dan cara berkomunikasi. Hasil dari studi ini diharapkan tidak hanya memberikan wawasan yang lebih dalam tentang cara menjembatani perbedaan budaya, tetapi juga menawarkan strategi praktis yang dapat diterapkan oleh organisasi. Dengan memahami perbedaan ini, perusahaan dapat mengoptimalkan kerjasama lintas budaya dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif. Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada literatur mengenai manajemen lintas budaya dan diharapkan dapat menjadi referensi bagi organisasi yang beroperasi dalam konteks internasional.

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tinjauan literatur atau *literature review* dengan menggunakan analisa kualitatif berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber kepustakaan seperti buku, jurnal, laporan ilmiah dan dokumen lainnya. Denney dan Tewksbury (2013) mengartikan tinjauan literatur sebagai gambaran komprehensif mengenai penelitian terdahulu yang membahas suatu topik tertentu dengan tujuan untuk menunjukkan kepada pembaca tentang apa yang sudah diketahui dan apa yang belum diketahui mengenai topik tersebut. Dalam proses melakukan tinjauan literatur, penulis dipaksa untuk membaca dan mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya dari berbagai sumber dimana hal tersebut dapat menguatkan hasil penulisannya. Tinjauan pustaka yang ditulis dengan baik dapat menjadi batu loncatan bagi penelitian selanjutnya karena memadukan pengetahuan terkini, mengidentifikasi kesenjangan penelitian dan pemberi saran menarik bagi penelitian selanjutnya (Paul & Criado, 2020).

Hasil dan Pembahasan

Konsep budaya, yang berasal dari istilah Sansekerta “Buddhayah,” memiliki kedalaman makna yang melibatkan akal, sikap, dan nilai-nilai yang membentuk cara individu mengaktualisasikan diri dalam masyarakat. Budaya bukan hanya sekadar tradisi atau kebiasaan, tetapi juga mencakup sistem nilai yang mendasari perilaku individu dan kelompok. Dalam konteks ini, budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku individu yang berlandaskan pada nilai-nilai yang diyakini dan telah menjadi bagian integral dari kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Armstrong dan Taylor (2014) mengartikan budaya organisasi sebagai norma, kepercayaan, pola-pola nilai, sikap serta asumsi yang diartikulasikan sebagai bentuk atau tata cara anggota organisasi berperilaku. Pemahaman yang jelas tentang budaya organisasi dapat membantu

menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

Dalam kerangka Theory of Planned Behavior (TPB), yang diperkenalkan oleh Ajzen (2012), tindakan manusia diungkapkan sebagai hasil dari interaksi antara kepercayaan perilaku, kepercayaan normatif, dan kepercayaan kontrol. Kepercayaan perilaku mencerminkan pandangan individu tentang konsekuensi dari tindakan tertentu, sedangkan kepercayaan normatif berkaitan dengan norma dan harapan dari orang-orang di sekitarnya. Kepercayaan kontrol, di sisi lain, mencerminkan persepsi individu tentang kemampuan mereka untuk melaksanakan tindakan tersebut. Norma subjektif, yang merupakan bagian integral dari TPB, dapat dibedakan menjadi dua bentuk pengaruh: pengaruh internal, yang berasal dari dalam diri individu, dan pengaruh eksternal, yang berasal dari lingkungan sekitar. Kedua faktor ini berkontribusi pada bagaimana individu menginternalisasi dan merespons norma budaya yang ada di sekeliling mereka. Memahami dinamika ini menjadi penting dalam konteks organisasi yang multikultural, di mana interaksi antar budaya dapat menimbulkan tantangan sekaligus peluang.

Krishnan dan Kirubamoorthy (2017) menyatakan bahwa dalam prosesnya, *cross-culture* melibatkan interaksi antara individu dengan budaya yang berbeda yang tercerminkan dalam perilaku komunikasi, dimana pemahaman bahasa berperan penting dalam prosesnya. Karakteristik pekerja yang berkolaborasi dengan karyawan asing akan mengalami proses perubahan yang signifikan dalam kesehariannya. Perubahan ini bukan hanya disebabkan oleh pengaruh budaya asal mereka, tetapi juga oleh interaksi dan adaptasi terhadap budaya kolega asing di dalam organisasi. Proses ini dapat mencakup perubahan dalam cara berpikir, cara berkomunikasi, dan cara menyelesaikan masalah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung penyesuaian lintas budaya. Organisasi harus memberikan dukungan dan pendidikan kepada anggota mereka untuk dapat menyesuaikan diri dengan lebih baik sehingga dapat melaksanakan fungsi pekerjaan mereka dengan lebih efektif (Kim & Kim, 2022)

Dengan demikian, organisasi yang mampu mengelola interaksi budaya dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam lingkungan bisnis global. Mereka dapat memanfaatkan keragaman budaya untuk menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, dan membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim. Dalam dunia yang semakin terhubung ini, kemampuan untuk beradaptasi dan berkolaborasi dalam lingkungan multikultural akan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam memahami dan menghargai perbedaan budaya harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi yang ingin berkembang di era globalisasi ini.

Penulis memfokuskan pada aspek kepemimpinan dan komunikasi dalam pembahasan *cross-culture* antara Jerman dengan Indonesia di lingkup organisasi. Dalam budaya Jerman ketika berbisnis, mereka fokus pada apa yang menjadi tujuannya. Sehingga isi pembicaraan mereka terkesan *to-the-point*, tidak menghabiskan waktu dengan berbasa-basi. Selain itu, karena mereka mengedepankan fakta dan logika dalam mencapai tujuannya, mereka selalu menyiapkan argumen dengan berbagai fakta. Dalam budaya Jerman, mereka berkonsentrasi pada fakta-fakta (kondisi, persyaratan, dan konsekuensi dari setiap negosiasi disampaikan dengan jelas), baru setelah mengedepankan segala aspek ini, mereka melibatkan aspek sosial-emosional setelahnya (Schroll-Machl, 2016). Moosmüller (1997) menyatakan tujuan dari orang Jerman selalu mengedepankan fakta dan hasil diskusi adalah untuk membenarkan atau melegitimasi hasil dan argumen yang konklusif. Orang Jerman kerap berargumen melawan pernyataan

"Ya" dan "Tidak", karena mereka selalu jujur mengatakan sesuai apa yang mereka lihat, maka tidak ada kesalahpahaman dalam pengartian maksud kata "Ya" dan "Tidak" (Koswara, 2022).

Berbanding terbalik dengan kebiasaan orang Indonesia dalam mengatakan "Ya" dan "Tidak" kerap memiliki makna terpendam atau bahkan sebaliknya (Koswara, 2022). Hal ini dipengaruhi oleh sifat sungkan yang biasa terjadi dalam lingkungan organisasi di Indonesia. Mereka merasa kata "Tidak" adalah bentuk penolakan yang tidak menghormati senior atau pimpinan mereka (Hermawan & Loo, 2019). Gesteland (2002) mengatakan pada umumnya, orang Indonesia jarang sekali menyela atau memotong pembicaraan lawan bicara mereka. Hal ini dianggap sebagai perilaku yang tidak sopan terutama apabila dilakukan oleh seseorang yang memiliki jabatan lebih rendah. Selain itu, orang Indonesia juga kerap tidak terlalu ekspresif ketika sedang berbicara, mereka seringkali tersenyum atau bahkan tertawa meski dalam keadaan cemas atau bingung (Frijda, 2017; Gupta & Sukanto, 2020).

Komunikasi berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan yang baik atau berhasil dapat dilakukan apabila proses komunikasi antar individu berjalan dengan sukses. Komunikasi tidak dapat dilepaskan dengan praktik kepemimpinan (Cooren et al., 2011; Putnam & Nicotera, 2009). Sebelumnya sudah disinggung bahwa budaya kepemimpinan di Jerman cenderung tidak membutuhkan pimpinan mereka sebagai motivator bagi karyawan untuk bekerja, melainkan sebagai pihak penengah dalam mendamaikan tuntutan-tuntutan yang saling bertentangan dan meminimalisir masalah dalam sistem (Schneider & Littrell, 2003). Hasil penelitian Schneider dan Littrell (2003) juga menyatakan bahwa seorang pemimpin di Jerman cenderung tidak mentolerir ketidakpastian maupun keterlambatan dalam penyelesaian tugas, tetapi seorang pemimpin disini berperan dalam mencari tahu akar masalah dan solusi mengenai hal ini. Untuk itu, seorang pimpinan di Jerman dituntut memiliki latar belakang pendidikan yang lebih menjurus dalam bidangnya lebih sering dijumpai dibandingkan dengan yang memiliki latar belakang pendidikan umum - seperti MBA (Eberwein & Tholen, 1993; Warner & Campbell, 2000).

Berbanding terbalik dengan sistem kepemimpinan yang biasa terjadi dalam organisasi Indonesia, mereka tahu bagaimana cara menyelesaikan tugas namun tetap membutuhkan dan menginginkan sosok pemimpin untuk menuntunnya karena dianggap sebagai panutan (Koswara, 2022). Keberadaan pemimpin memainkan peran penting dalam menerapkan nilai bapak-isme dan ibu-isme untuk meningkatkan kinerja dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan tertentu, dimana dalam peran tersebut "bapak" dan "ibu" dianggap sebagai sosok yang bijaksana dan patut dicontoh. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (Depdikbud, 2021), Bapak-isme sendiri memiliki arti praktik hubungan pemimpin dan bawahan itu meniru pola hubungan ayah dan anak.

Kebiasaan lain yang juga sering terjadi di lingkungan organisasi di Indonesia adalah "Asal Bapak Senang" (ABS). ABS diartikan sebagai kondisi dimana karyawan tidak mampu atau enggan untuk menolak dan berkata "tidak" kepada pimpinan, dan justru mengiyakan segala tuntutan dengan alasan khawatir mendapatkan penilaian yang buruk dari pimpinan. Sehingga mereka cenderung melakukan segala perintah yang diberikan untuk menjaga perasaan pimpinan tetap senang dan memberikan penilaian yang baik sebagai imbalannya. Pekerja Indonesia cenderung menghindari konflik dengan atasannya karena khawatir hal tersebut akan mempengaruhi penilaian kerja mereka (Koswara, 2022).

Pembahasan

Berdasarkan hasil tinjauan literatur mengenai interaksi lintas budaya antara Jerman dan Indonesia dalam konteks organisasi, dapat disimpulkan bahwa konsep budaya memiliki kedalaman makna yang melibatkan akal, sikap, dan nilai-nilai yang membentuk perilaku individu. Dalam konteks ini, budaya kerja diartikan sebagai sikap dan perilaku yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini dan telah menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pemahaman tentang budaya organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Memahami dinamika ini sangat penting dalam organisasi multikultural, di mana interaksi antar budaya dapat menimbulkan tantangan serta peluang.

Organisasi yang berhasil mengelola interaksi budaya dengan baik akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar dalam lingkungan bisnis global. Mereka tidak hanya dapat memanfaatkan keragaman budaya untuk menciptakan inovasi, tetapi juga meningkatkan produktivitas dan membangun hubungan yang kuat di antara anggota tim. Dalam dunia yang semakin terhubung, kemampuan untuk beradaptasi dan berkolaborasi dalam lingkungan multikultural menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi.

Investasi dalam memahami dan menghargai perbedaan budaya harus menjadi prioritas bagi setiap organisasi yang ingin berkembang di era globalisasi ini. Dengan memahami keragaman budaya, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan diakui. Ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga akan mendorong inovasi dan kreativitas, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Dari sudut pandang kepemimpinan, budaya Jerman dan Indonesia menunjukkan perbedaan yang sangat mencolok. Kriteria untuk seorang pemimpin yang baik serta cara mereka memimpin hampir tidak memiliki kesamaan yang signifikan antara kedua budaya ini. Di Jerman, pemimpin diharapkan untuk berfokus pada penyelesaian masalah teknis dengan pendekatan yang logis dan faktual. Mereka tidak perlu menjadi sosok penuntun yang terus-menerus membimbing karyawan. Sebaliknya, karyawan didorong untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas pekerjaan mereka sendiri. Dalam konteks ini, pemimpin lebih berfungsi sebagai fasilitator dalam diskusi, di mana fakta dan argumen yang kuat menjadi dasar untuk mengambil keputusan.

Berbeda dengan situasi di Indonesia, di mana para karyawan masih sangat bergantung pada bimbingan pimpinan, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Di sini, struktur hierarki tetap sangat terasa, dan pemimpin atau "bapak" sering kali berperan dominan dalam setiap aspek pengambilan keputusan. Konsep bapak-isme di Indonesia, yang mencerminkan hubungan antara pemimpin dan bawahan layaknya hubungan "ayah dan anak", membawa nuansa otoriter dalam implementasinya. Dalam konteks ini, "anak" diharapkan untuk mematuhi perintah tanpa membantah, yang dapat menghambat pengembangan inisiatif dan kreativitas mereka. Hal ini menciptakan suasana di mana karyawan merasa tertekan untuk selalu setuju dengan keputusan yang diambil oleh pimpinan.

Dari sudut pandang komunikasi, budaya Jerman dan Indonesia menunjukkan perbedaan yang sangat mencolok dan mencerminkan nilai-nilai yang mendasari masing-masing masyarakat. Di Jerman, semua anggota organisasi didorong untuk mengutarakan pendapat mereka secara terbuka, berdasarkan fakta yang mereka lihat. Komunikasi di lingkungan kerja cenderung langsung dan to-the-point, dengan anggota tim yang tidak ragu untuk terlibat dalam diskusi yang produktif. Mereka menghargai ketepatan dan

kejelasan, sehingga seringkali pembicaraan langsung menuju inti masalah tanpa berlama-lama dalam basa-basi. Ketika mengemukakan pendapat, orang Jerman umumnya bersifat ekspresif, menunjukkan keyakinan dalam argumen mereka dan siap mendiskusikan berbagai sudut pandang.

Selain itu, di Jerman, hubungan antara pimpinan dan karyawan terasa lebih egaliter. Jurang pemisah antara keduanya terbelah kecil, karena budaya mereka mendorong partisipasi aktif dari semua anggota organisasi. Pimpinan seringkali mengajak karyawan untuk berdiskusi, mendengarkan ide-ide inovatif, dan menciptakan suasana di mana setiap suara dianggap penting. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan, tetapi juga mendorong terciptanya ide-ide baru yang bermanfaat bagi perusahaan.

Sebaliknya, di Indonesia, pola komunikasi yang berlaku seringkali berbeda. Karyawan biasanya lebih cenderung untuk mengatakan "ya" atau menyetujui setiap pendapat yang disampaikan oleh pimpinan. Menolak atau membantah, apalagi secara terbuka, dianggap sebagai perilaku yang sangat tidak sopan dan menunjukkan kurangnya penghormatan terhadap atasan. Sikap ini bisa dipahami dalam konteks nilai-nilai budaya yang mengedepankan keharmonisan dan kesopanan dalam interaksi sosial. Oleh karena itu, meskipun mungkin ada ketidaksetujuan atau ide-ide yang ingin disampaikan, banyak karyawan yang memilih untuk tetap diam atau menghindari pernyataan yang bisa dianggap menentang otoritas.

Kebiasaan ini sering kali diperparah oleh sikap sungkan yang melekat dalam budaya Indonesia. Banyak orang merasa tidak nyaman untuk mengungkapkan pendapat mereka yang sebenarnya, sehingga mereka cenderung berbicara basa-basi atau tidak langsung menuju topik utama. Ketika dihadapkan pada situasi di mana mereka harus memberikan tanggapan atau umpan balik, orang Indonesia sering kali memilih untuk menyembunyikan ekspresi mereka. Mereka lebih memilih untuk tersenyum atau menunjukkan sikap ramah, bahkan dalam keadaan tidak setuju atau bingung. Hal ini dapat menyebabkan kesalahpahaman dan menghalangi proses komunikasi yang efektif.

Secara keseluruhan, perbedaan dalam cara kepemimpinan dan komunikasi antara Jerman dan Indonesia mencerminkan budaya dan nilai-nilai yang berbeda. Dalam konteks globalisasi dan interaksi lintas budaya yang semakin meningkat, pemahaman yang mendalam tentang perbedaan ini menjadi sangat penting untuk membangun kolaborasi yang efektif dan produktif di lingkungan kerja yang multikultural. Perbedaan dalam gaya komunikasi ini mencerminkan perbedaan mendasar dalam nilai-nilai budaya antara Jerman dan Indonesia. Pemahaman yang mendalam tentang perbedaan ini sangat penting dalam konteks kerja yang multikultural, di mana organisasi harus mampu menjembatani berbagai cara komunikasi untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan produktif.

Setiap negara memiliki budaya dan karakteristik unik dalam berorganisasi, termasuk Jerman dan Indonesia. Meskipun keduanya memiliki pendekatan yang sangat berbeda, kerja sama antara kedua negara ini bukanlah hal yang mustahil. Dengan proses adaptasi yang efektif dari kedua belah pihak, serta didukung oleh komunikasi yang konstruktif dan fasilitas yang memadai dari organisasi, perbedaan budaya dapat diatasi. Hal ini memungkinkan terjadinya kolaborasi yang produktif dan inovatif, sehingga memfasilitasi penciptaan ide-ide baru dan meningkatkan produktivitas dalam lingkungan organisasi. Dengan memahami dan menghargai perbedaan ini, kedua belah pihak dapat menciptakan sinergi yang bermanfaat dan memperkuat hubungan kerja sama di masa depan.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa perbedaan budaya antara Jerman dan Indonesia memiliki dampak yang signifikan terhadap gaya kepemimpinan, komunikasi, dan dinamika organisasi. Di Jerman, pemimpin lebih berfokus pada penyelesaian masalah secara logis dan berbasis fakta, dengan karyawan yang lebih mandiri dan diharapkan untuk mengambil inisiatif. Sebaliknya, di Indonesia, struktur hierarki yang lebih kental membuat karyawan lebih bergantung pada pimpinan, yang berperan dominan dalam pengambilan keputusan. Dalam hal komunikasi, Jerman mendorong komunikasi terbuka dan langsung, sedangkan di Indonesia, komunikasi cenderung lebih tidak langsung dan mengutamakan keharmonisan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi yang beroperasi di lingkungan multikultural untuk memahami perbedaan-perbedaan ini agar dapat mengelola interaksi lintas budaya dengan efektif. Dengan memahami dan menghargai perbedaan tersebut, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan produktif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan inovasi, kreativitas, serta kinerja keseluruhan organisasi. Terakhir, meskipun terdapat perbedaan yang jelas antara budaya kerja di Jerman dan Indonesia, kerjasama yang baik tetap dapat tercipta melalui adaptasi yang efektif dan komunikasi yang konstruktif di antara keduanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajzen, I. (2012). *"The theory of planned behavior"*, in: P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski and E. T. Higgins (eds.), *Handbook of Theories of Social Psychology*. Sage.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. UK: Kogan Page Limited.
- Berry, L. M., & John, P. H. (1993). *Psychology At Work*. Brown & Benchmark.
- Church, A. T. (1982). Sojourner adjustment. *Psychological Bulletin*, 91(3). <https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.3.540>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9). <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2015). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. In *Pearson* (Vol. 12, Issue October).
- Denney, A. S., & Tewksbury, R. (2013). How to Write a Literature Review. *Journal of Criminal Justice Education*, 24(2). <https://doi.org/10.1080/10511253.2012.730617>
- Depdikbud. (2021). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Balai Pustaka, 2(Jakarta).
- Eberwein, W., & Tholen, J. (1993). Euro-Manager or Splendid Isolation? In *Euro-Manager or Splendid Isolation?* <https://doi.org/10.1515/9783110872231>
- Frijda, N. H. (2017). *The laws of emotion*. Psychology Press.
- Gesteland, R. R. (2002). *Cross-cultural business behavior*. Copenhagen business school press Copenhagen.
- Gupta, M., & Sukanto, K. (2020). Cultural communicative styles: The case of India and Indonesia. *International Journal of Society, Culture & Language*, 8(2), 105–120.
- Hermawan, M. S., & Loo, M. K. (2019). The Construction of Kekeluargaan as an Indonesia's Organizational Culture. *Jurnal Humaniora*, 31(1). <https://doi.org/10.22146/jh.v31i1.42851>

- Irawanto, D. W. (2009). An Analysis Of National Culture And Leadership Practices In Indonesia. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 4(2). <https://doi.org/10.19030/jdm.v4i2.4957>
- Keesing, R. M. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*, 3, 73–97.
- Kim, Y. S., & Kim, Y. Y. (2022). Communication patterns, host receptivity, and psychological health in the process of cross-cultural adaptation: a study of Korean and Indonesian expatriate workers. *Ohio Commun J*, 60, 91–109.
- Knein, E., Greven, A., Bendig, D., & Brettel, M. (2020). Culture and cross-functional coopetition: The interplay of organizational and national culture. *Journal of International Management*, 26(2). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2019.100731>
- Koswara, A. (2022). Corporate Culture Practices of German Corporations in the Host Country Indonesia: An Analysis from the Perspective of Indonesian Employees, Managers and German Expatriates. In *Corporate Culture Practices of German Corporations in the Host Country Indonesia: An Analysis from the Perspective of Indonesian Employees, Managers and German Expatriates*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39289-5>
- Krishnan, S., & Kirubamoorthy, G. (2017). Cultural intelligence and cross-cultural adjustments: Impact on global mobility intentions. *American Journal of Economics*, 7(1), 25–28.
- Moosmüller, A. (1997). Kommunikationsprobleme in amerikanisch-japanisch-deutschen Teams: Kulturelle Synergie durch interkulturelles Training? *German Journal of Human Resource Management*, 11(3), 282–297.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.
- Schneider, J., & Littrell, R. F. (2003). Leadership preferences of German and English managers. In *Journal of Management Development* (Vol. 22, Issues 1–2). <https://doi.org/10.1108/02621710310459694>
- Schroll-Machl, S. (2016). *Doing business with Germans: Their perception, our perception*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Warner, J. M., & Campbell, D. A. (2000). Supply response in an agrarian economy with non-symmetric gender relations. *World Development*, 28(7). [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00015-2](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00015-2)

Copyright holder:

Radithya Febriani (2025)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

