



**MANAJEMEN KOMUNIKASI ANTARBUDAYA
DALAM MENINGKATKAN IKLIM ORGANISASI
YANG LEBIH HARMONIS**

(Studi Kasus di PT. Indomed Kahanasti Indonesia)

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi**

**OLEH
ABDUR RAHMAN**

55223110021

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2025



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG TESIS

Nama Lengkap : Abdur Rahman
NIM : 55223110021
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Kosentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Judul Karya Akhir/Tesis : Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam
Meningkatkan Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis
(Studi Kasus di PT. Indomed Khanasti Indonesia)

Jakarta, (4 Agustus 2025)

Dosen Pembimbing

(Ponco Budi Sulistyono, M.Comn., Ph.D)



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA

LEMBAR TANDA LULUS SIDANG TESIS

Judul : Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam Meningkatkan
Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis (Studi Kasus di PT.
Indomed Khanasti Indonesia)

Nama : Abdur Rahman

NIM : 55223110021

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran

Tanggal : 4 Agustus 2025

Jakarta, 4 Agustus 2025
Mengetahui,

1. Ketua Sidang :
Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si
2. Penguji Ahli :
Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.S
3. Pembimbing :
Ponco Budi Sulisty, M.Comn, Ph.D

(.....)

(.....)

(.....)



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA

LEMBAR PENGESAHAN PERBAIKAN TESIS

Judul : Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam Meningkatkan
Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis (Studi Kasus di PT.
Indomed Khanasti Indonesia)

Nama : Abdur Rahman

NIM : 55223110021

Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)

Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi

Konsentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran

Tanggal : 4 Agustus 2025

Jakarta, 4 Agustus 2025
Mengetahui,

4. Ketua Sidang :
Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si
5. Penguji Ahli :
Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.S
6. Pembimbing :
Ponco Budi Sulisty, M.Comn, Ph.D

(.....)

(.....)

(.....)



MERCU BUANA

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Nama Lengkap : Abdur Rahman
NIM : 55223110021
Jenjang Pendidikan : Strata Dua (S2)
Kosentrasi : Korporate Komunikasi & Komunikasi Pemasaran
Judul Karya Akhir/Tesis : Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam
Meningkatkan Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis
(Studi Kasus di PT. Indomed Khanasti Indonesia)

Jakarta, 4 Agustus 2025

Dosen Pembimbing

(Ponco Budi Sulistyo, M.Comn., Ph.D)

Dekan
Fakultas Ilmu Komunikasi

(Prof. Dr. Ahmad Mulyana, M.Si)

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Komunikasi

(Dr. Heri Budianto, M Si)

PERNYATAAN *SIMILARITY CHECK*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh

Nama : Abdur Rahman

NIM : 55223110021

Program Studi : Magister Ilmu komunikasi

Dengan judul “ Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam Meningkatkan Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis.”, telah dilakukan pengecekan similarity dengan sistem Turnitin pada tanggal, 26 Juli 2025 didapatkan nilai persentase sebesar 15%

Jakarta, 26 Juli 2025
Administrator Turnitin



Aulia Rahman, S.IKom

KAMPUS MENARA BHAKTI

Jl. Raya Meruya Selatan No. 01, Kembangan, Jakarta Barat 11650
Telp. 021-5840815 / 021-5840816 (Hunting), Fax 021-584 0813
<http://www.mercubuana.ac.id>, e-mail: umb@mercubuana.ac.id

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Manajemen Komunikasi Antarbudaya Dalam Meningkatkan Iklim Organisasi Yang Lebih Harmonis (Studi Kasus di Pt. Indomed Khanasti Indonesia)
Nama : Abdur Rahman
N I M : 55223110021
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Tanggal : 4 Agustus 2025

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 4 Agustus 2025



(Abdur Rahman)

ABSTRAK

Interaksi antarbudaya di lingkungan organisasi, khususnya di perusahaan multinasional seperti PT. Indomed Kahanasti Indonesia, menghadirkan tantangan dalam komunikasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi. Keberagaman budaya memiliki potensi untuk meningkatkan kolaborasi, namun tanpa pengelolaan komunikasi yang tepat, hal ini justru dapat menimbulkan miskomunikasi dan ketegangan interpersonal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manajemen komunikasi antarbudaya dalam meningkatkan iklim organisasi yang lebih harmonis di PT. Indomed Kahanasti Indonesia. Kerangka teoretis yang digunakan dalam penelitian ini mencakup Manajemen Komunikasi Antarbudaya, *Co-Cultural Theory*, dan Teori Strukturasi, yang memberikan kerangka pemahaman terhadap komunikasi antarbudaya dalam organisasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode studi kasus. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam dengan direktur, manager, supervisor dan staff PT. Indomed Khanasti Indonesia, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Temuan penelitian mengidentifikasi bahwa disparitas gaya komunikasi antara tenaga kerja lokal Indonesia dan tenaga kerja asing asal Jerman merupakan sumber utama miskomunikasi. Karyawan lokal cenderung mengadopsi pendekatan komunikasi langsung dan eksplisit (low-context), yang sering kali tidak selaras dengan gaya komunikasi implisit dan relasional dari manajemen Jerman (high-context). Di samping hambatan komunikasi verbal, perbedaan persepsi waktu, struktur hierarki, dan norma sosial juga memengaruhi dinamika pengambilan keputusan dan efektivitas koordinasi kerja. Strategi pengelolaan komunikasi antarbudaya yang diterapkan perusahaan meliputi pendekatan terbuka dan adaptif, yang didukung oleh pelatihan lintas budaya dan kebijakan manajemen strategis, seperti umpan balik anonim dan forum diskusi terbuka. Intervensi proaktif dari kepemimpinan puncak turut mempercepat penyelesaian masalah dan memperkuat kepercayaan tim. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan fitur komunikasi dalam aplikasi internal perusahaan serta intensifikasi interaksi antarkaryawan untuk memperkuat sinergi lintas budaya secara berkelanjutan.

Kata Kunci : komunikasi antarbudaya; iklim organisasi; tenaga kerja lokal; tenaga kerja asing.

ABSTRACT

Intercultural interactions within organizational settings, particularly in multinational companies such as PT. Indomed Kahanasti Indonesia, present communication challenges that can significantly influence the organizational climate. Cultural diversity has the potential to enhance collaboration; however, without proper communication management, it may instead lead to misunderstandings and interpersonal tensions. This study aims to examine the management of intercultural communication in fostering a more harmonious organizational climate at PT. Indomed Kahanasti Indonesia. The theoretical framework employed in this research includes Intercultural Communication Management, Co-Cultural Theory, and Structuration Theory, which collectively provide a comprehensive understanding of intercultural communication within organizations. A qualitative research approach was adopted, utilizing a case study method. Data collection techniques included in-depth interviews with directors, managers, supervisors, and staff members of PT. Indomed Kahanasti Indonesia, participatory observation, and document analysis. The findings indicate that disparities in communication styles between local Indonesian employees and expatriate workers from Germany constitute a primary source of organizational miscommunication. Local employees tend to apply a direct and explicit (low-context) communication style, which often clashes with the implicit and relational (high-context) approach favored by German management. Beyond verbal exchanges, non-verbal barriers also emerge through differences in time orientation, hierarchical structures, and social norms—all of which influence coordination and decision-making processes. To address these issues, the organization has implemented open and adaptive communication strategies supported by cross-cultural training and strategic managerial policies, such as anonymous feedback systems and open discussion forums. Proactive interventions by top leadership have played a key role in expediting problem resolution and enhancing team trust. The study recommends the development of supportive communication features within the company's internal applications and intensifying employee interactions to reinforce sustainable intercultural synergy

Keywords : intercultural communication; organizational climate; local workforce; foreign workforce

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Tuhan Yang Maha Kuasa atas ridhaNya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “**Manajemen Komunikasi Antarbudaya dalam Meningkatkan Iklim Organisasi yang Harmonis (Studi Kasus pada PT. Indomed Kahanasti Indonesia)**”. Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Komunikasi Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini terutama kepada:

1. **Prof. Dr. Ahmad Mulyana**, selaku Dekan Fakultas Ilmu Komunika Universitas Mercu Buana.
2. **Dr Heri Budianto, M.Si**, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Mercu Buana
3. **Ponco Budi Sulisty, M.Comm., Ph.D**, selaku Dosen Pembimbing, yang telah membimbing dari awal sampai tesis ini dapat diselesaikan.
4. Dr. Afdal Makkuraga Putra, M.Si, selaku Dosen Penelaah dan Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bu Roselina (direktur utama PT. Indomed Khanasti Indonesia), dan Mr. Christop Naumann (Managing Director Southeast Asia Biolitec Jerman), dan karyawan serta karyawan PT. Indomed Khanasti Indonesia yang tidak bisa disebutkan satu - persatu.
6. Orang tua (M. Ali Khosim, dan Almarhumah Soraya Binti H. Abdur Rosul), Istri (Novi Yulianti) dan anak-anakku tercinta Zeyn Moazzam Rahman dan Zeya Carenza Rahman yang selalu menginspirasi dan memberikan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan saran dan masukan dari berbagai pihak.

Dengan segala kerendahan hati, penulis juga memohon maaf apabila terdapat kesalahan atau kelemahan dalam tesis ini. Semoga tesis ini bermanfaat dan dapat menambah pengetahuan, khususnya bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Jakarta, 5 Agustus 2025

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	i
HALAMAN TANDA LULUS SIDANG.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PERBAIKAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN SIMILARITY CHECK	v
HALAMAN PERNYATAAN	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II TINJAUAN PUSATAKA	11
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori	25
2.2.1 Manajemen Komunikasi Antarbudaya dalam Organisasi	25
2.2.2 <i>Co-Cultural Theory</i>	34
2.2.3 Teori Strukturasi.....	36
2.2.4 Komunikasi Antarbudaya	38
2.2.5 Komunikasi Organisasi.....	41
2.2.6 Konsep Iklim Organisasi.....	45
2.2.7 Pentingnya Iklim Organisasi yang Harmonis	50
2.2.8 Hubungan Komunikasi antarbudaya dan Iklim Organisasi	55
2.3 Kerangka Pemikiran	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
3.1 Paradigma Penelitian	59

3.2 Metode Penelitian	60
3.3 Subjek Penelitian	61
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	62
3.4.1 Teknik Pengumpulan Data Primer	62
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data Sekunder	64
3.5 Teknik Analisa Data	64
3.6 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	68
4.1 Gambaran Umum PT. Indomed Kahanasti Indonesia	68
4.2 Hasil Penelitian.....	71
4.2.1 Dinamika Komunikasi Antarbudaya dalam Interaksi Sehari-hari Antar Tenaga Kerja Lokal dan Tenaga Kerja Asing di PT. Indomed Kahanasti Indonesia	71
4.2.2 Pengelolaan Komunikasi Antarbudaya untuk Meningkatkan Iklim Organisasi yang Harmonis di PT. Indomed Kahanasti Indonesia	87
4.3 Pembahasan.....	99
4.3.1 Dinamika Komunikasi Antarbudaya dalam Interaksi Sehari-hari Antar Tenaga Kerja Lokal dan Tenaga Kerja Asing di PT. Indomed Kahanasti Indonesia	99
4.3.2 Pengelolaan Komunikasi Antarbudaya untuk Meningkatkan Iklim Organisasi yang Harmonis di PT. Indomed Kahanasti Indonesia	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	114
5.1 Kesimpulan	114
5.2 Saran	116
5.2.1 Saran Akademis.....	116
5.2.2 Saran Praktis.....	116
DAFTAR PUSTAKA.....	118
LAMPIRAN	126

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3. 1 Sunjek Penelitian.....	62



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Data Tenaga Kerja Asing di Indonesia Tahun 2024	3
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	57

