

**MEMBANGUN *TEAMWORK PERFORMANCE* DARI *CULTURE DIVERSITY* MELALUI *COMMUNICATION* DI LINGKUNGAN KERJA  
(Studi Kasus Kru Indonesia yang Bekerja  
di Kapal Pesiar Holland America Cruise Line)**

**Lianna Wijaya<sup>1</sup>, Sylvia Samuel<sup>2</sup>, Sarfilianty Anggiani<sup>3</sup>**

Email: lianna.wijaya001@binus.ac.id<sup>1</sup>, sylvia.samuel@lecturer.uph.edu<sup>2</sup>, sarfilianty@trisakti.ac.id<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PJJ Manajemen Bina Nusantara Online Learning, Universitas Bina Nusantara, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Harapan, Indonesia

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia

**Abstract:** The culture diversity in the working environment of Holland America Cruise Line caused by the multicultural and multinational crews. The purpose of the research is to analyze the culture diversity, communication, teamwork performance on board the cruise ship as well as to analyze the communication as the mediator to link the culture diversity and the teamwork performance in working environment of Holland America Cruise Line. The research involved 110 cruise ship crews as specific respondents and using qualitative method with purposive sampling questionnaire method. The primary data is collected based on questionnaires and the interviews session with the respondents while the secondary data is obtained by literature study and from the previous researchs. The result of this research find that communication is the most important factor to link the culture diversity and teamwork performance in the working environment of Holland America Cruise Line and the cruise ship management is expected to be able to help the crews ship to understand the cross-cultural before working on board and while working on board the cruise ship so this will able to support smooth operation of the cruise ship.

Keberagaman budaya di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Cruise Line disebabkan oleh kru yang multikultural dan multinasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis culture diversity, communication, teamwork performance di atas kapal pesiar dan juga menganalisis communication yang mampu menghubungkan culture diversity dan teamwork performance di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Line. Penelitian ini melibatkan 110 kru kapal pesiar sebagai responden terkait dengan dilakukan secara metode kualitatif dengan membuat kuesioner metode purposive sampling. Data primer diperoleh berdasarkan kuesioner dan wawancara dengan responden sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dan penelitian sebelumnya. Hasil dari penelitian ini adalah communication merupakan faktor yang terpenting dalam menghubungkan culture diversity dan teamwork performance di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Cruise Line dan perusahaan kapal pesiar diharapkan mampu membantu para kru kapal untuk beradaptasi dengan perbedaan lintas budaya baik sebelum naik ke kapal pesiar dan selama bekerja di atas kapal pesiar sehingga dapat mendukung kelancaran operasional kapal pesiar.

**Keywords:** cultural diversity, communication, teamwork performance.

## PENDAHULUAN

Dampak globalisasi telah membawa perubahan dalam kehidupan sosial, politik, ekonomi dan budaya. Globalisasi menyebabkan manusia menjadi tanpa batas. Kru kapal Indonesia yang bekerja di atas kapal pesiar Holland America Cruise Line dimana di atas kapal pesiar tersebut juga mempekerjakan kru yang berasal dari berbagai negara sehingga tempat kerja menjadi multinasional dan multikultural. Hal ini sudah bukan rahasia lagi dimana kapal pesiar diatur di negara A, terdaftar di negara B, berlayar di negara C, dan kru kapal pesiar berasal berbagai negara (Grech, et al., 2008). Industri kapal pesiar merupakan salah satu industri yang memiliki pertumbuhan yang pesat dalam bentuk liburan terutama dalam sektor pariwisata (Bow, 2002). Penelitian dilakukan terhadap industri kapal pesiar dan terutama fokus pada kinerja kerja sama tim bekerja di kapal pesiar dalam keberagaman budaya melalui komunikasi.

Menurut Mancini (2011) yang dikutip dari Bolt dan Lashley (2015), menyatakan bahwa kapal pesiar adalah perjalanan dengan menggunakan kapal (*"a cruise is a trip by ship"*), terdapat para pekerja yang akan melayani penumpang, dimana penumpang dapat bersantai dan menikmati waktunya bebas dari penatnya pekerjaan dan kehidupan sehari-hari. Berlibur di kapal pesiar dengan tujuan untuk menikmati liburan, bukan untuk transportasi. Kapal pesiar memiliki dimensi ukuran yang besar, menyediakan fasilitas yang beraneka ragam untuk melayani penumpang yang berbeda kebudayaan, demikian juga membutuhkan jumlah pekerja dalam jumlah besar untuk menyediakan layanan jasa bagi pelanggan.

Berdasarkan laporan yang dikeluarkan oleh *Cruise Lines International Association (CLIA)*, organisasi perdagangan industri pelayaran terbesar di dunia, bahwa industri pelayaran memberikan 1.177.000 pekerjaan setara dengan total gaji sebesar \$50,24 miliar dan total *output* sebesar \$150 miliar di seluruh dunia pada tahun 2018. Kapal Pesiar dipercaya sebagai tempat dimana harus memiliki kepemimpinan dan pengalaman dalam keberagaman yang berbeda-beda terhadap pelanggan. Hal ini melekat dalam industri kapal pesiar dan akan terus berkelanjutan, dimana perusahaan kapal pesiar akan terus berusaha untuk mendorong orang-orang untuk merasakan pengalaman yang berbeda ketika naik kapal pesiar. Wisata

dengan kapal pesiar berkaitan erat dengan perilaku sosial, karena baik pekerja dan para tamu atau pelanggan akan bertemu dengan orang dari budaya yang berbeda.

Kapal pesiar dengan kapasitas penumpang yang demikian banyak, tentunya membutuhkan kru kapal dalam jumlah banyak, sehingga biasanya para pekerja di kapal pesiar datang dari berbagai negara yang berbeda.

Seperti diketahui oleh umum bahwa industri kapal pesiar adalah organisasi internasional yang memperkerjakan pekerja dari berbagai latar belakang yang berbeda antara lain kebangsaan dan latar belakang budaya yang berbeda (Terry, 2011). Menurut Hancin (2005) mengidentifikasi tentang keberagaman tenaga kerja sebagai perbedaan antar pekerja. Perbedaan ini dapat dikategorikan dalam beberapa hal seperti usia, pendidikan, budaya (Brownell, 2008), suku ras, etnis, warna kulit, agama dan jenis kelamin menurut Bolt dan Lashley, (2015) menambahkan bahwa pengalaman kerja juga merupakan karakteristik dari keberagaman. Selanjutnya, dapat dikatakan juga bahwa bekerja dengan orang-orang yang berasal dari kebangsaan yang berbeda merupakan salah satu kesulitan utama bagi beberapa pekerja. Kunci perbedaan utama dalam berbagai aspek seperti bahasa yang dipakai untuk komunikasi, kebiasaan cara makan, pandangan dunia yang berbeda, politik dan latar belakang agama.

Namun terdapat penelitian yang menyatakan bahwa beberapa pekerja senang dan menikmati keadaan yang multikultural atau keadaan yang berasal dari budaya yang beragam di kapal pesiar, sehingga dapat menjadi contoh atau teladan yang baik bagi perusahaan atau organisasi yang ada di daratan atau kota (Gibson, 2008). Meningkatnya hubungan pada kinerja multikultural telah memperbaharui ketertarikan terhadap pengertian dan pengembangan proses komunikasi yang dibutuhkan dalam pengembangan kinerja tim yang tinggi melalui perbedaan budaya.

Berdasarkan survei antara manajer dari Amerika dan Rusia, menurut Matveev dan Nelson (2004) yang dikutip oleh Congden, et. al., (2009), menemukan bahwa adanya efek yang signifikan pada budaya nasional dalam kompetensi komunikasi lintas budaya, sehingga menyarankan bahwa perlunya untuk memberikan pelatihan kepada manajer untuk lebih efektif dalam menghadapi kompleksitas

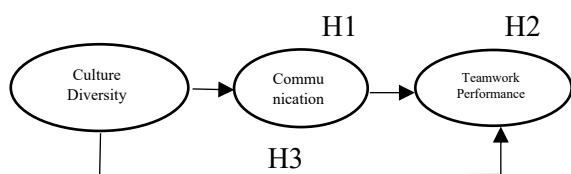
budaya di tempat bekerja. Komunikasi secara luas dipengaruhi oleh budaya. Budaya adalah identitas secara kolektif, yang diciptakan oleh sebuah kepercayaan, perilaku dan berbagi sejarah dan pengalaman dai sekelompok orang (Perry, *et al.*, 2018).

Rumusan masalah yang akan dibahas antara lain:

1. Bagaimana *culture diversity* di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Line?
2. Bagaimana *communication* di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Line?
3. Bagaimana *teamwork performance* di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Line?
4. Bagaimana *communication* mampu menghubungkan *culture diversity* dan *teamwork performance* di lingkungan kerja kapal pesiar Holland America Line?

Hofstede (2001; Perry, *et al.*, 2018), mengembangkan kerangka untuk menjelaskan fitur utama dari keberagaman budaya dan mengerti cara komunikasi dari sebuah populasi. Hofstede mengembangkan dimensi budaya adalah, jarak kekuatan, kolektivitas, hindari ketidakpastian, maskulinitas, orientasi jangka panjang dan menyenangkan. Oleh sebab itu perusahaan internasional perlu untuk menangani tantangan dalam hal perbedaan budaya agar dapat memilih dan menggunakan orang yang tepat untuk melakukan hal yang tepat.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Hasil Penelitian, 2020.

## METODE

Metode penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif yang operasionalisasinya menggunakan teknik studi kasus, dengan variabel *teamwork performance* sebagai setting penelitian. Metode kualitatif deskriptif bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam pada objek penelitian ini. Instrumen yang digunakan peneliti adalah kuesioner *online*, pedoman observasi, dan

pedoman studi dokumentasi. Dalam pengumpulan data, sumber yang didapatkan dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui jawaban kuesioner dan observasi non-partisipatif. Data sekunder didapatkan melalui studi kepustakaan dan studi dokumentasi. Responden dalam penelitian menggunakan kuesioner dengan *purposive sampling* ini berjumlah 110 orang, yang berasal dari Indonesia dan bekerja di kapal pesiar. Model sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*, dimana peneliti secara acak menghubungi beberapa responden yang memenuhi kriteria (*qualified volunteer sample*) dan kemudian meminta partisipan bersangkutan untuk merekomendasikan teman, keluarga, atau kenalan yang mereka ketahui yang memenuhi kriteria untuk dijadikan sebagai responden penelitian (Goodman, 1961). Penelitian ini menggunakan alat pengumpul data berupa *open-ended questionnaire* yang disusun oleh peneliti untuk mengungkapkan kehidupan lintas budaya dalam keberagaman budaya dan kerja sama tim di lingkungan kerja yang multikultural dan multinasional. Penelitian menggunakan kuesioner *online* yang disebarakan melalui media sosial kelompok kru kapal Holland America Line dengan pertanyaan pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Pertanyaan Keberagaman Budaya, Komunikasi dan Kinerja Tim kepada Kru Kapal Pesiar Holland America Line

No	Pertanyaan
1	Keberagaman Budaya <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Apakah pernah bekerja dengan pekerja lain yang berbeda budaya dan kewarganegaraan di atas kapal pesiar?</li> <li>b. Pekerja lain yang bekerja di atas kapal pesiar berasal dari negara mana?</li> <li>c. Apakah mengalami hambatan dalam bekerja dengan pekerja lain yang berbeda warga Negara tersebut? Sebutkan faktor kendalanya?</li> </ol>
2	Komunikasi <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Apakah perusahaan Holland America Line mengharuskan</li> </ol>

---

semua pekerjanya dapat berbahasa Inggris baik lisan maupun tulisan?

- b. Selain bahasa Inggris, apakah ada bahasa lain yang digunakan selama bekerja di atas kapal?
- c. Apakah kendala komunikasi yang dialami dalam bekerja dengan pekerja lain yang berbeda warga Negara tersebut?

---

3 Kinerja *Teamwork*

- a. Kegiatan apa yang dilakukan selama di atas kapal pesiar yang dapat mendukung kerja sama antar pekerja?
- b. Apakah yang dilakukan oleh perusahaan Holland America Line kepada pekerja untuk memahami keberagaman budaya?
- c. Apakah menciptakan pemahaman antar budaya pekerja dapat meningkatkan kelancaran operasional selama bekerja di atas kapal pesiar?

---

Sumber: Hasil Penelitian, 2020.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini memperoleh 110 responden dengan data terlampir pada Tabel 2.

Tabel 2. Data Responden

Kategori	Jumlah
Umur	
21-30 tahun	19 orang
31-40 tahun	49 orang
41-50 tahun	30 orang
51-65 tahun	9 orang
Tidak Menjawab	3 orang
Pendidikan Formal	
SMA	7 orang
Diploma (D1-D3)	67 orang
Sarjana	20 orang
Tidak Menjawab	6 orang
Pengalaman Berlayar	
1-5 tahun	27 orang
6-10 tahun	31 orang
Diatas 10 tahun	52 orang

Sumber: Hasil Penelitian, 2020

Berdasarkan data responden di atas dapat disimpulkan bahwa kru yang bekerja di atas

kapal pesiar adalah pekerja yang loyal dengan pekerjaannya dimana terdapat responden yang telah bekerja 30 tahun di atas kapal pesiar.

## Keberagaman Budaya

Hofstede mendefinisikan budaya sebagai program kolektivitas yang ada di benak pikiran yang membedakan anggota satu dengan anggota lainnya. Selanjutnya, Manajemen lintas budaya menjelaskan perilaku orang-orang yang berada di organisasi di seluruh dunia, menggambarkan dan membandingkan perilaku organisasi lintas negara dan budaya, serta berusaha untuk mengerti dan meningkatkan interaksi antar para pekerja, manajer, eksekutif, klien, supplier dan rekan aliansi (Adler, 2002). Kemudian, Holden, (2001) mendefinisikan pengaturan manajemen lintas budaya terhadap dunia bisnis modern yaitu tugas utama dari pengaturan lintas budaya di dunia bisnis global adalah untuk memfasilitasi dan memberikan interaksi sinergisitas secara langsung dan pembelajaran antar muka, dimana pengetahuan, nilai dan pengalaman ditransfer atau dipindahkan kepada implementasi budaya multikultural yang mendominasi.

Menurut Amadeo (2013) yang didefinisikan sebagai keberagaman budaya adalah suatu komunitas yang memiliki perbedaan ras, etnis, bahasa, kebangsaan, agama dan orientasi seksual terwakili di dalamnya. Keberagaman budaya dapat memberikan dampak positif dan negatif di tempat kerja dengan berbagai cara. Dampak negatif berupa menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi dan juga hambatan dalam karakter dan perilaku. Dampak positif dapat mencakup mendapatkan pengetahuan dari berbagai talenta yang dimiliki oleh pekerja multikultural dan membuat integrasi organisasi menjadi lebih lancar dalam bekerja multikultural. Pada kasus ini, perusahaan Holland America Cruise Line mempekerjakan semua armadanya dengan pekerja yang berasal dari berbagai negara di atas kapal. Kru kapal yang bekerja di atas kapal mayoritas berasal dari Indonesia, India dan Filipina (dominasi dari Benua Asia). Selain itu, ada juga kru kapal yang berasal dari negara barat seperti Belanda, Jerman, Perancis, Inggris, Amerika Serikat, Brazil, Meksiko, dan Kanada. Dari hasil responden dan observasi, di atas kapal persiar terdapat 2 budaya yang berbeda yaitu budaya

timur dan budaya barat dengan karakteristik pada Tabel 3.

Tabel 3. Budaya Barat dan Timur Hasil Responden Kru Kapal Indonesia di Kapal Holland America Cruise Line

Budaya Barat	Budaya Timur
Memperlakukan kru lain sebagai orang asing	Memperlakukan kru lain sebagai keluarga
Karakter 'bossy' (suka memerintah)	Karakter rajin dan membantu kru lain
Bersikap <i>straightforward</i> dan terbuka	Bersikap sungkan dan tertutup
Bergaul dengan mudah dan cepat	Memilih-milih dalam pergaulan
Profesional dan ikut aturan dalam bekerja	Santai dan <i>simple</i> dalam bekerja
<i>Individual Oriented</i>	Berkomunitas atau berkelompok
Terbuka jika dikritik	Tidak suka kritikan
Tidak ada senior dan junior, semua sama	Budaya senior dan junior

Sumber: Hasil Penelitian, 2020.

Keberagaman budaya di atas kapal pesiar yang dialami oleh kru kapal sangat mempengaruhi cara kerja mereka, sebanyak 95% responden setuju bahwa terdapat perbedaan signifikan dari cara bekerja dan berpikir antar kru multikultural dan multinasional. Namun untuk menunjukkan profesionalisasi dalam bekerja, semua kru kapal harus mengikuti standar operasional sesuai posisi dan ruang lingkup pekerjaan masing-masing. Perbedaan budaya barat dan timur yang merupakan hasil responden tidak hanya mempengaruhi di tempat kerja namun juga perlu beradaptasi karena semua kru kapal multinasional ini tinggal bersama sehingga pemahaman tentang *cross cultural* perlu diajarkan kepada kru kapal sebelum dan selama bekerja di atas kapal pesiar. Sebesar 22% responden tidak menerima pelajaran tentang *Cross-Cultural Understanding* (CCU) namun sebagian besar 78% sudah menerima pembekalan tentang perbedaan lintas budaya ini pada saat pelatihan dan sangat penting agar mencegah terjadinya *shock-culture* yang mungkin terjadi akibat perbedaan keberagaman budaya selama bekerja di kapal.

## Komunikasi

Perusahaan kapal pesiar umumnya mempekerjakan kru kapal dari Negara yang berbeda beda, sebesar 67% kapal pesiar memiliki kru kapal dari berbagai Negara (Alfiani, 2010). Menurut Kumar (2018), komunikasi adalah masalah terbesar dalam mempekerjakan kru kapal dari Negara berbeda-beda. Proses komunikasi yang efektif akan memberikan dampak positif bagi pelaku komunikasi tersebut, misalnya munculnya pemahaman, keinginan untuk melakukan sebuah tindakan, pengaruh yang terjadi pada sikap, dan hubungan yang terjalin antar individu pun semakin baik, sama halnya dengan apa yang saat ini terjadi (Lawasi dan Triatmanto, 2017). Dampak lain yang tidak dapat dihindari adalah komunikasi yang membingungkan, keterasingan, diskriminasi karena perbedaan suku, budaya dan agama. Pada kasus kapal pesiar Holland America Line, para kru kapal mengalami kendala komunikasi. Bahasa Inggris merupakan bahasa komunikasi yang mayoritas digunakan baik lisan maupun tulisan selama bekerja di kapal pesiar. Selain bahasa Inggris, ada juga bahasa Spanyol dan bahasa Perancis yang digunakan tergantung dari destinasi pelayarannya.

Hasil kuesioner dan observasi kru kapal Indonesia mengalami masalah komunikasi dalam hal cara pengucapan dan dialek saat berkomunikasi dengan kru kapal dari negara lain walaupun menggunakan bahasa Inggris namun lafal pengucapan dan dialek didominasi berasal dari negara asal mereka yang menyebabkan terjadinya komunikasi membingungkan dimana yang akhirnya menimbulkan perilaku nonverbal, gerakan tangan, postur badan, ekspresi wajah dan tatapan mata. Sebanyak 75% responden mengatakan masalah utama pada komunikasi, sebanyak 23% responden menjawab bahwa masalah karakter dan perilaku individu kru kapal menjadi masalah berikutnya dan 2% tidak mengalami masalah dalam komunikasi dikarenakan posisi pekerjaan mereka yang jarang berkomunikasi seperti pekerjaan *cabin steward* atau *housekeeping*.

Di kapal pesiar, dimana kru kapal berasal dari latar belakang budaya yang berbeda, kepercayaan sangat sulit dibentuk dikarenakan beberapa faktor. Tantangan dalam komunikasi dapat mengarah pada disfungsi dan rendahnya kinerja. Hal ini juga dapat menyebabkan kurangnya keinginan anggota tim untuk

berpartisipasi dan menjadi bagian dari tim di waktu yang akan datang. Oleh sebab itu agar dapat tercipta kepercayaan yang meningkatkan kerja sama kinerja tim, diperlukan komunikasi yang efektif antar anggota awak kabin, manajer dan seluruh struktur jajaran dalam organisasi kapal pesiar.

### **Kinerja *Teamwork***

Suatu kelompok yang multi-kultural dan multi-nasional dipandang sebagai sumber kreativitas dan inovasi perusahaan karena di dalam kelompok tersebut memiliki banyak wawasan dari masing-masing individu. Keberagaman bisa berkontribusi melalui pola pikir yang berbeda, manfaat informasional dan semangat tim menjadi kreativitas namun menghadapi tantangan ketidaksamaan budaya dan nilai yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja kelompok. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bouncken, Brem, dan Kraus (2016) menunjukkan bahwa kelompok dengan multi-kultural dan multi-nasional memiliki potensi kreativitas yang tinggi, tetapi hal ini memiliki kesulitan yang timbul dari perbedaan gaya kerja dan komunikasi yang harus dikelola secara proaktif dari awal.

Kinerja *teamwork* di atas kapal pesiar Holland America Line sangat penting dimana setiap kru memiliki kontribusi dalam hal operasionalisasi kapal pesiar. Namun hambatan yang sering terjadi adalah kesalahpahaman (perbedaan persepsi) dan komunikasi yang membingungkan dalam hal melakukan suatu tindakan yang diakibatkan karena perbedaan dialek dan pengucapan komunikasi bahasa Inggris.

Berdasarkan hasil responden, perusahaan kapal pesiar bekerja sama dengan *Cruise Recruitment Consultant* (CRC) di masing-masing negara asal para kru untuk membekali mereka sebelum *on-board* tentang pemahaman *Cross-Cultural Understanding* (CCU), kemampuan beradaptasi dengan cepat selama di atas kapal, dan juga pengetahuan berbahasa Inggris baik lisan maupun tulisan. Pada saat kru kapal baru naik di kapal, ada program NEOP (*New Employees Orientation Program*) agar kru kapal tersebut dapat beradaptasi dengan kehidupan di atas kapal pesiar selama bekerja. Selama bekerja di dalam kapal pesiar terdapat acara atau kegiatan yang dilakukan bagian *Human Resource Department* untuk membantu mengenalkan budaya dan juga mengakrabkan individu kru kapal seperti *crew party*, kompetisi

olahraga antar kru, permainan bersama kru dan *cultural talk*.

Dengan melakukan kegiatan tersebut dan pemahaman akan budaya berbeda-beda maka akan meningkatkan kelancaran operasional dan keamanan kapal pesiar, sebanyak 90% responden mengatakan hal tersebut sangat penting, 8% mengatakan penting dan 2% lainnya mengatakan biasa saja karena akan kembali kepada karakter kru secara individu.

### **Komunikasi mampu Menghubungkan Keberagaman Budaya dan Kinerja Tim**

Keberagaman budaya kadang kala juga menghalangi efektivitas komunikasi karena orang yang berpartisipasi dalam komunikasi harus memiliki bahasa yang sama untuk dapat mewujudkan pesan dan proses ini. Namun, orang-orang dari latar belakang dengan budaya dan Bahasa yang beragam tidak selalu dapat menterjemahkan pesan yang diterima dengan cara yang sama, meskipun telah menggunakan Bahasa yang sama dan umum. Perbedaan dari nilai, norma juga berpengaruh secara praktikal ketika tim dari multinasional mencari persamaan konseptualisasi (Suwannarat and Murni, 2012).

Sisi positif dari keberagaman budaya adalah meningkatkan kreativitas dan potensi inovasi dari keberadaan kru kapal yang multinasional dan multikultural yang memiliki talenta berbeda-beda dan dapat menyatukan kemampuan mereka untuk memecahkan permasalahan yang terjadi. Lebih lanjut apakah ada atau tidak ada hubungan langsung antara keberagaman dan dinamika kinerja tim akan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah faktor komunikasi.

Budaya yang beraneka ragam antar para pekerja kadang kala dapat menyebabkan adanya kendala atau perbedaan pendapat atau peselisihan dalam proses komunikasi. Sehingga, komunikasi juga seringkali menjadi masalah problematik dalam sebuah kelompok tim yang berasal dari budaya yang berbeda-beda, terutama dalam hal bagaimana seorang manajer atau pemimpin mengatasi masalah perbedaan budaya yang ada di antara para pekerja dan memfasilitasinya agar tercipta komunikasi yang efektif di waktu yang akan datang. Selanjutnya, seringkali terjadi konflik dikarenakan komunikasi. Namun, konflik ini dapat dihindari, ketika seorang manajer memiliki keterampilan untuk menginterpretasikan dan merespon terhadap

perbedaan yang ada, dapat berkomunikasi dengan saling mengerti dan memahami budaya yang berbeda-beda dari setiap individu. Selanjutnya juga harus didukung dengan adanya kompetensi yang tinggi dalam komunikasi, menurut Marteev dan Nelson (2004) harus dapat membangun hubungan dan keterampilan, keterampilan komunikasi dan keterkaitan personal (Black dan Gregersen, 2000).

Kerja sama tim telah berkembang sebagai bentuk kerja baru atau strategi dalam sebuah organisasi. Kerja sama tim merupakan elemen penting dalam organisasi karena bertujuan mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien. Berdasarkan ketentuan tersebut, kerja sama tim dipandang sangat penting.

Ketika memiliki anggota tim yang datang dari berbagai belahan dunia dan berbicara dengan bahasa yang berbeda-beda, ini akan menjadikan sebuah hambatan dalam pencapaian kinerja kerja sama tim. Dengan upaya agar tim dapat menjadi efektif, sangatlah penting bagi para anggota untuk saling memahami bahasa yang umum dan sama untuk digunakan dalam berkomunikasi. Disini seringkali terjadi, ketika bekerja dan bertemu dengan orang yang berasal dari negara yang sama, maka para pekerja saling berkomunikasi dengan menggunakan bahasa nasional atau daerahnya. Dengan penggunaan bahasa ini dapat menjadi sebuah tantangan dan dapat mengarah kepada frustrasi selanjutnya adanya ketidakpercayaan antar anggota tim. Jadi, bahasa sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja kerja sama tim terutama menekankan standar pada penggunaan bahasa internasional untuk berkomunikasi di tempat kerja. Sebanyak 98% responden sepakat bahwa hubungan dan interaksi antar para kru kapal sangat penting dan diperlukan pendekatan sosial budaya yang dapat diselaraskan dengan pekerjaan. Pelatihan kesadaran lintas budaya adalah hal biasa yang dilakukan dimana pelatihan ini akan membangun kinerja tim yang lebih baik, memperkaya pengalaman, meningkatkan moral dan motivasi. Mereka membutuhkan pembinaan secara aktif dalam menangani perbedaan budaya untuk memaksimalkan potensi dari semua orang dan menciptakan lingkungan kerja yang efektif.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Globalisasi menyebabkan tenaga kerja menjadi multikultural semakin meningkat terutama untuk para kru kapal yang bekerja di atas kapal pesiar Holland America Line. Istilah *cross-culture* lahir dari globalisasi dimana para kru kapal Indonesia meninggalkan negara untuk bekerja di atas kapal pesiar yang juga mempekerjakan kru kapal dari berbagai negara seperti kru kapal yang berasal dari negara India, Filipina, Belanda, Jerman, Perancis, Inggris, Amerika Serikat, Meksiko dan Kanada.

Metode penelitian menggunakan kuesioner dengan *purposive sampling* dan observasi serta data sekunder yang berasal dari jurnal, buku dan dokumentasi penelitian sebelumnya. Kinerja tim kru kapal pesiar mempengaruhi operasionalisasi dari kapal pesiar. Departemen *Human Resource* dan CRC kapal pesiar perlu melakukan pelatihan keterampilan lunak seperti keterampilan komunikasi dan kompetensi pemahaman antar budaya. Para kru kapal harus dididik dalam kesadaran budaya untuk bekerja dengan kru dari multinasional dan multikultural.

Aturan dan standar budaya satu dan yang lain berbeda dari budaya lain. Oleh karena itu pentingnya membangun lintas budaya antar kru kapal yang efisien dan efektif. Keberagaman budaya perlu dipahami, diakui dan dihormati oleh semua kru agar dapat membangun hubungan.

Kepemimpinan dalam kapal pesiar perlu menegaskan ke seluruh kru yang berasal dari berbagai negara, dimana mereka harus menjalankan pekerjaan mereka sesuai dengan standar pekerjaan dan menekankan penggunaan bahasa internasional yang dapat dimengerti di atas kapal, dalam hal ini bahasa Inggris untuk meminimalkan konflik yang kerap terjadi di lingkungan kerja yang multikultural dan multinasional.

### Saran

Berdasarkan pada pengalaman langsung oleh peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan terdapat beberapa faktor yang perlu lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya sebagai berikut: (1) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim dalam penelitian ini hanya terdiri dari komunikasi dan keberagaman budaya, sedangkan masih banyak

faktor lain yang mempengaruhi kinerja tim. (2) Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh sampel tidak menunjukkan keadaan sebenarnya atau kejujuran dari responden. (3) Penyebaran kuesioner untuk responden dilakukan pada social media *Facebook* yang mana hanya satu dari banyak social media lain yang juga banyak terdapat responden terkait lainnya seperti *Instagram*, *Twitter*, serta *Kaskus*.



## Kepustakaan

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4th edition, Ohio: South-Western, Thomson Learning.
- Alfiani, D. S. (2010). Multinational and multicultural seafarers and MET students: a socio-cultural study for improving maritime safety and the education of seafarers.
- Amadeo, K. (2013). Cultural diversity in the workplace. *The Balance*.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. 2000. The right way to manage expats. In J. E. Garten (Ed.), *World View: Global strategies for the new economy*, 187-200. Boston: Harvard Business School Press.
- Bolt., E. E. T., and Lashley., C. (2015) All at sea: Insights into crew work experiences on a cruise liner, *Research in Hospitality Management*, 5:2, 199-206.
- Bouncken, R., Brem, A., & Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, 20(01), 1650012.
- Bow, S. (2002). *Working on cruise ships*. Vacation Work Publications.
- Brownell, J. (2008). Leading on land and sea: Competencies and context. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 137-150.
- Congden, S. W., Matveev, A. V., & Desplaces, D. E. (2009). Cross-cultural communication and multicultural team performance: A German and American comparison. *Journal of Comparative International Management*.
- Gibson, P. (2008). Cruising in the 21st century: Who works while others play? *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 42-52.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball sampling. *The annals of mathematical statistics*, 148-170.
- Grech, M. R., T. J. Horberry, and T. Koester. 2008. *Human Factors in the Maritime Domain*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Hancin, H. (2005). *The new workforce: Five sweeping trends that will shape your company's future*. New York: Library of Congress Cataloging-in-publication Data.
- Hofstede G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, 2.
- Holden, N. (2001). Towards Redefining Cross-Cultural Management as Knowledge Management.
- Kumar, P. (2018). Communication Among Multi-National and Multi-Cultural Crew On Board A Ship, *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* 9(12), 2018. pp. 1189-1195.
- Lawasi, E. S., dan Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(1), 47-57.
- Mancini, M. (2011). *The CLIA guide to the cruise industry*. New York: Cengage Learning.
- Martin, G. C. (2014). The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 89-92.
- Matveev, A. V., & Nelson, P. E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian Managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4(2): 253-270.
- Nuryana, A.; Utari, P.; Sudarmo. (2018). Effective Inter-Cultural Communication on Cruise Ships (Study Case of Intercultural Communication Indonesian Crews with Dutch Crews in Holland America Line Cruises). *International Journal of Advance Research (IJAR)* 6(1), 697-705.
- Perry, M. F., Seto, T. L., Vasquez, J. C., Josyula, S., Rule, A. R. L., Rule, D. W., and Kamath-R. (2018). The Influence of Culture on Teamwork and Communication in a Simulation-Based Resuscitation Training at a Community Hospital in Honduras. *The Journal of the Society for Simulation in Healthcare*. 13(5) - p 363-370
- Suwarnarat, P., and Murni, A. (2012). Examining The Effects of Cultural Diversity on Team Performance and IJV Performance, *International Journal of Business Strategy*, 12(3).
- Terry, W. C. (2011, July 23). Geographic limits to global labor market flexibility: The human resources paradox of the cruise industry. *Geoforum*, 42(6), 660-670.