

PELATIHAN KOMUNIKASI LINTAS BUDAYA DI PERUSAHAAN OTOMOTIF MULTINASIONAL INDIA DI INDONESIA

Desideria Lumongga Dwihadiyah

¹Magister Ilmu Komunikasi, Fisip, Universitas Pelita Harapan
desideria.leksmono@uph.edu

Abstrak

Era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi, telah berhasil membangun kerjasama global di berbagai bidang, baik ekonomi, politik maupun sosial budaya. Kerjasama global tersebut mendorong terciptanya kerjasama dagang dan perjanjian bisnis di sector ekonomi. Untuk itu kemampuan untuk berkomunikasi lintas budaya sangat mutlak untuk dikuasai oleh semua pihak.

Komunikasi lintas budaya tidak semudah yang dibayangkan, karena perbedaan budaya menyebabkan perbedaan cara berkomunikasi, nilai yang dianut maupun prinsip dan aturan yang ditaati. Karena itu kemauan semua pihak yang terlibat untuk saling memahami dan belajar tentang nilai budaya dan cara berkomunikasi beda budaya, amatlah penting. Para staf dan jajaran manajemen perusahaan multinasional tidak terkecuali, seperti yang dilakukan di PT TVS Motor Company Indonesia.

Sebagai bagian dari TVS Motor India yang merupakan salah satu dari sepuluh besar perusahaan manufaktur roda dua terbesar di dunia, di Indonesia perusahaan mempekerjakan banyak tenaga local di berbagai lini. Para manajer tingkat madya yang acap berhubungan dengan tenaga asing yang berasal dari India, butuh untuk dilatih cara berkomunikasi termasuk nilai dan aturan budaya yang berbeda. Pelatihan dilakukan untuk mengkaji perbedaan, lalu mempraktekkan strategi yang memungkinkan komunikasi lebih lancar dengan para ekspatriat serta membuka komunikasi lebih intensif lintas departemen dan lintas jenjang.

Kata Kunci : Komunikasi, Lintas Budaya, Otomotif, Multinasional, India

PENDAHULUAN

Sejak dimulainya era globalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi serta transportasi, maka pintu kerjasama antar negara terbuka makin luas (Samovar et.al, 2017). Kerjasama di bidang ekonomi, industry, budaya bahkan militer terjadi antar negara dan antar wilayah. Di dalam bidang industry, kerjasama ditandai dengan meningkatnya investasi luar negeri di berbagai negara, termasuk Indonesia yang

menjadi destinasi favorit investasi luar negeri (Kementerian Koordinator Perekonomian RI, 2021).

Investasi luar negeri yang dilakukan di tanah air antara lain ditandai dengan dibukanya berbagai pabrik, dan kantor cabang berbagai perusahaan terkemuka dunia. Dengan dibukanya kesempatan berinvestasi di Indonesia, maka diharapkan penyerapan tenaga kerja Indonesia akan menjadi lebih maksimal.

Dengan dibukanya kesempatan untuk tenaga kerja Indonesia bekerja di berbagai perusahaan asing, memungkinkan mereka untuk berkomunikasi dengan para tenaga asing yang ditempatkan di Indonesia. Interaksi yang terjadi melampaui batas perbedaan bahasa dan budaya, menuntut kemampuan masing-masing pihak untuk dapat memahami perbedaan yang ada dan menjalin komunikasi yang efektif. Komunikasi yang seperti ini disebut sebagai Komunikasi Lintas Budaya (*Intercultural Communication*).

Pemerintah Indonesia telah sejak lama membuka kesempatan bagi industri otomotif manca negara untuk beroperasi di tanah air, termasuk dalam hal produksi dan pemasarannya. Kesempatan yang dibuka oleh Pemerintah RI tidak hanya untuk industry kendaraan roda empat semata, tetapi juga untuk produsen kendaraan roda dua dari berbagai tipe dengan spesifikasi yang berbeda. Salah satunya adalah perusahaan sepeda motor asal India, PT TVS Motor Company.

PT TVS Motor Company India merupakan salah satu dari sepuluh besar perusahaan manufaktur motor roda dua terbesar di dunia. Di Indonesia PT TVS Motor Company membuka pabriknya di wilayah industry Karawang sejak tahun 2005. Produk motor TVS terdiri dari jenis sepeda motor matic, sport dan moped serta sepeda motor roda tiga (*three wheeler*). Jenis produk yang beragam menjadikan PT TVS Motor Company Indonesia sebagai salah satu pabrik yang terbesar yang dimiliki oleh TVS Motor Co dibanding beberapa pabriknya yang lain yang tersebar di manca negara.

Sebagai perusahaan asing yang beroperasi di Indonesia dan memiliki jumlah staf dan manajemen yang besar dan terdiri dari berbagai latar belakang kebangsaan dan budaya, pihak manajemen PT TVS Motor Co. Indonesia memandang perlunya suatu pelatihan lintas budaya. Pelatihan ini terutama diperlukan di level manajemen madya dari berbagai divisi.

Berbagai permasalahan terkait dengan perbedaan budaya terjadi di level manajemen madya yang harus berinteraksi dengan tenaga asing dari India dalam pelaksanaan tugasnya. Permasalahan tersebut terkait perbedaan

komunikasi yang acap terjadi antar para manajemen madya lokal dengan tenaga ekspatriat India.

Telah kita ketahui bersama bahwa komunikasi yang efektif dan efisien dalam sebuah organisasi, baik organisasi sosial maupun entitas bisnis seperti korporasi maupun industri, sangatlah penting untuk dilaksanakan oleh setiap personil yang terlibat di setiap lini (May & Mumby, 2005). Keberhasilan para personil untuk menjalankan komunikasi yang efektif dan efisien, tentu akan menunjang kinerja dari korporasi itu sendiri.

Akan tetapi kendala komunikasi yang sering kali menghalangi komunikasi yang efektif dan efisien, karena adanya perbedaan budaya akan menyebabkan sedikit banyak terganggunya kinerja perusahaan. Karena itulah diperlukan suatu pelatihan komunikasi terutama yang berangkat dari perspektif dan konteks budaya. Hal ini dikarenakan perbedaan budaya mengakibatkan perbedaan dalam cara berkomunikasi, pola berpikir, tindakan dan sikap yang diambil oleh seseorang. Oleh karena itu kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat dalam aktivitas komunikasi memang mudah terjadi, dan jika pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi ini tidak dibekali dengan kemampuan dan ketrampilan komunikasi lintas budaya, kesalahpahaman akan semakin berlarut-larut dan mengganggu kinerja perusahaan. Konsekuensi seperti ini yang ingin dihindari oleh pihak manajemen PT TVS Motor Company Indonesia dan menjadi dasar diadakannya pelatihan ini.

Kemampuan berkomunikasi lintas budaya tidak cukup hanya dengan kemampuan penguasaan Bahasa asing semata, tetapi juga oleh ketrampilan seseorang untuk menavigasi perbedaan yang ada. Oleh karena itu diperlukan adanya upaya untuk mempelajari ketrampilan berkomunikasi yang dapat menjembatani perbedaan budaya agar kesepahaman di antara orang-orang yang berbeda budaya dapat terwujud, melalui pelatihan dengan materi yang menekankan pada praktek kasus-kasus nyata dalam lingkungan kerja.

Karena itulah pihak perusahaan meminta kepada Universitas Pelita Harapan, dalam hal ini dari Prodi

Ilmu Komunikasi untuk dapat memberikan pelatihan lintas budaya. Dari jajak pendapat yang dikumpulkan melalui google form sebelum pelatihan, diputuskan bahwa pelatihan terutama berfokus pada pemahaman tentang keragaman budaya (*cultural diversity*) dan upaya membangun komunikasi lintas budaya dan meminimalisasi kesalahpahaman.

METODE

Dalam mempersiapkan pelatihan, terlebih dulu dilakukan upaya mengidentifikasi permasalahan yang ada dengan membagikan kuesioner dalam bentuk *google form* kepada para calon peserta. Pemetaan permasalahan yang didapat dari jawaban atas kuesioner yang ada di *google form* akan membantu tim untuk merancang agar pelatihan yang diberikan tepat sasaran sesuai kebutuhan.

Pihak perusahaan memang telah menyampaikan latar belakang perlunya diadakan pelatihan komunikasi lintas budaya ini. Akan tetapi pemahaman lebih mendalam dibutuhkan oleh tim dari UPH untuk mendapat gambaran kebutuhan pelatihan.

Setelah tim mendapatkan *insight* dari pihak manajemen, maka tim melakukan beberapa langkah yang dirasakan perlu untuk mengkaji jenis dan metode pelatihan yang akan diberikan kepada manajer madya di PT TVS Motor Company Indonesia. Hasil jajak pendapat yang diperoleh menunjukkan bahwa pelatihan harus lebih banyak disertai dengan contoh kasus dan bermain peran (*role playing*) dari para peserta.

Pembahasan contoh kasus dan poin-poin penting (*key takeaways*) yang diperoleh dari permainan peran (*role playing*) oleh peserta diharapkan untuk dapat dituliskan sebagai bagian dari google form pasca pelatihan. Sehingga pemahaman dan ketrampilan sebagai hasil dari pelatihan, dapat langsung dilihat oleh tim pelatihan. Selain itu penggunaan bermain peran akan memudahkan bagi peserta untuk dapat memahami cara berpikir dan kebiasaan dari pihak lawan interaksinya yang memiliki latar belakang budaya berbeda tadi. Jumlah peserta yang tidak terlalu besar yaitu

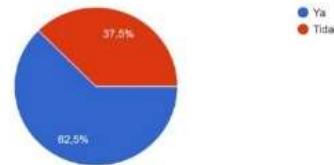
berjumlah hanya 18 orang, juga menjadi pertimbangan dari tim pelatih untuk menggunakan metode bermain peran dan contoh kasus untuk melatih agar tujuan tercapai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Tahapan Pre Training

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya Dari jajak pendapat yang dilakukan sebelum pelatihan, ditemukan beberapa data yang menunjukkan kebutuhan akan adanya pelatihan komunikasi lintas budaya, karena 82.5% dari calon peserta ternyata mengalami kesulitan komunikasi dengan orang yang berbeda budaya.

Pernahkah Anda mengalami permasalahan dalam berkomunikasi dengan orang yang berbeda kebangsaan dari Anda?
8 jawaban



Gambar 1. Data calon peserta yang bermasalah dalam komunikasi beda budaya

Permasalahan yang dihadapi oleh calon peserta terkait dengan komunikasi lintas budaya ini ternyata terkait perbendaharaan kata, perbedaan interpretasi, persepsi, etika dan tidak dapat menangkap inti dari pembicaraan yang terjadi.

Ceritakan secara ringkas permasalahan yang pernah Anda hadapi ketika harus berkomunikasi dengan orang yang punya latar belakang kebangsaan yang berbeda dari Anda.
11 jawaban

Vocabulary yang terbatas terkadang menghambat pada saat kita akan menyampaikan sesuatu hal. Terjadi perbedaan interpretasi atau suatu misalkah harus dijelaskan secara lebih detail.

1. Maklumat dari tujuan yang dimaksud, terkadang berbeda dengan apa yang mereka inginkan
2. Sulit untuk menangkap inti dari diskusi yang berlangsung

different culture sometime make different perception of thing.
name and sound.

Bahasa dan etika komunikasi:
pada saat ada concern dan kita harus confirm ke designer di jepang, mereka kasihi G/M untuk improvement tetapi hal ini tidak bisa dilakukan karena perbedaan equipment & tools, wampai trial kita baru mengetahui faktanya

Beda culture, pemahaman sendi grade position

Gambar 2. Identifikasi permasalahan calon peserta dalam komunikasi lintas budaya

Kosa kata (*vocabulary*) yang terbatas, serta perbedaan interpretasi merujuk kepada kemampuan berbahasa asing dari para calon peserta sehingga untuk itu yang diperlukan adalah kursus bahasa asing, bukan pelatihan komunikasi lintas budaya. Oleh karena itu faktor penghalang komunikasi lintas budaya yang terkait penguasaan Bahasa dan interpretasi dikesampingkan oleh tim pelatih dalam pelatihan ini.

Akan tetapi penghalang komunikasi lintas budaya yang terkait persepsi, dan etika serta cara berinteraksi yang terungkap dalam jajag pendapat, menjadi salah satu bagian utama yang akan dilatih bersama dengan peserta. Karena persepsi dan etika ini dipandang sangat penting untuk dilatih dalam upaya memahami budaya yang berbeda. melihat permasalahan, perbedaan makna yang ditangkap dalam interaksi yang terjadi, perbedaan pemahaman dan beberapa masalah lain yang sejenis.

Pertanyaan selanjutnya dalam jajag pendapat terkait pelaksanaan profesi, yaitu tentang tantangan dalam berkomunikasi dalam lingkup professional. Dari jawaban yang diberikan oleh calon peserta ternyata terkait senioritas, pengalaman kerja, kesenjangan komunikasi dan komitmen pelaksanaan hasil diskusi.

Dari jawaban para calon peserta yang diberikan terkait senioritas, kesenjangan komunikasi dan pengalaman kerja yang merupakan tantangan komunikasi professional, maka hal ini membenarkan temuan dalam penelitian Bennett, Pitt dan Price (2012).

Penelitian ini menegaskan bahwa Organisasi tidak boleh bersikap reaktif dengan aspek-aspek yang terkait dengan perbedaan

generasi. Pendekatan yang benar seharusnya adalah bersikap proaktif demi kepentingan jangka panjang perusahaan, sehingga upaya untuk menyelaraskan tujuan bisnis dengan perbedaan generasi sangatlah penting.

Karena itulah maka tim pelatih memutuskan juga akan melakukan pelatihan yang berfokus pada komunikasi antar generasi, karena perbedaan komunikasi akibat perbedaan generasi (*generation gap*) juga amat terkait. Sehingga titik berat pelatihan akan terkait dengan pelatihan komunikasi lintas budaya yang terkait perbedaan nilai (menyangkut persepsi, etika dan cara interaksi) akan menjadi titik utama dalam pelatihan kepada manajer madya.

2. Tahapan Training

Pada saat training dilakukan, sesi pertama dibuka dengan perkenalan. Sesi perkenalan memberikan kesempatan kepada para peserta tidak hanya sekedar memperkenalkan diri, tetapi juga menjelaskan latar belakang tanggung jawabnya di perusahaan. Hal ini diperlukan untuk memberi gambaran kepada tim pelatih, lingkup kerjanya dan jalur komunikasi dalam pekerjaan sehari-hari dari tiap peserta pelatihan. Jalur komunikasi ini penting untuk diidentifikasi biarpun tentu saja tidak secara mendetil. Hal ini diperlukan agar tim dapat menilai komunikasi lintas budaya yang dilakukan oleh para peserta dalam kaitan dengan tugasnya mencakup aspek-aspek apa saja.

Sebagai contoh, karena salah seorang peserta merupakan manajer madya di bagian riset dan pengembangan (*research and development*), maka komunikasi dengan tenaga ekspatriat banyak terjadi di tahap pra produksi. Sedangkan peserta lain yang berasal dari bagian yang berbeda, akan berinteraksi dengan tenaga ekspatriat dalam konteks pekerjaan yang berbeda. Dengan mengenali hal ini maka tim pelatih dapat memodifikasi kasus-kasus yang telah disediakan sebelumnya sedekat mungkin dengan tuntutan kerja

Sesi selanjutnya merupakan sesi membahas contoh kasus yang diberikan oleh tim pelatih. Para

peserta diberikan contoh beberapa kasus yang harus mereka identifikasi, masalah komunikasi yang terkait perbedaan budayanya ada di mana saja. Para peserta telah dikelompokkan menjadi tiga kelompok dan kepada masing-masing kelompok diberikan soal yang harus dicari kata kunci dari permasalahan dan kata kunci dari penyelesaian yang harus dijabarkan lebih lanjut oleh para peserta.

Sebagai contoh salah satu kasus yang menjadi bahan untuk dibahas oleh para peserta adalah kasus tentang Penyertaan Secara Sadar (*Conscious Inclusion*). Bagian ini diberikan agar peserta terlatih membuka kesadaran para peserta tentang adanya bias terhadap orang yang berbeda budaya.

Contoh Kasus 1: Anda diminta untuk menjadi bagian dari tim gugus tugas pemasaran yang baru, dengan tujuan memaksimalkan penggunaan media sosial untuk berpromosi. Anggota tim lainnya terdiri dari seorang manajer madya dari departemen yang berbeda berkebangsaan Indonesia sama dengan Anda beserta dengan dua orang staf dan seorang rekan senior sesama manajer madya yang berasal dari India. Dalam pertemuan tim hari ini terjadi perbedaan pendapat tentang pembuatan konten di media sosial. Rekan ekspatriat Anda yang memiliki pemikiran dan ide yang berbeda dari anggota tim lainnya. Apa yang Anda akan lakukan untuk menyelesaikan perbedaan?

Dari contoh kasus ini peserta diberikan potongan-potongan kartu yang berisi ide untuk menyelesaikan masalah, seperti : 1. mengikuti saran rekan ekspatriat, 2. meminta manajemen mengganti anggota tim dengan rekan manajer Indonesia, 3. berbicara dengan masing-masing anggota tim, 4. Mengeluarkan anggota yang dianggap menghambat kerja tim, 5. Meminta rekan ekspatriat anda untuk menerima pendapat mayoritas

Dari potongan kartu yang berisi ide penyelesaian masalah peserta diminta untuk menjelaskan bagaimana caranya menyelesaikan masalah tersebut dan dasar dari cara penyelesaiannya. Ketika seluruh peserta telah diberikan kesempatan untuk memaparkan pemikirannya untuk menyelesaikan masalah dan alasan dari penyelesaian yang diambil, maka tim pelatih memberikan saran-saran terkait dengan

bernegosiasi dalam konteks komunikasi lintas budaya.

Beberapa peserta yang memberikan alasan terkait kebiasaan budaya dari rekan ekspatriat India yang memang teguh dan berkemauan keras dalam mempertahankan pendapat (*opinionated*), sehingga mereka memilih opsi untuk meminta penggantian anggota tim atau meminta anggota tim lainnya untuk menuruti saran rekan ekspatriat saja.

Karena itulah tim memberikan saran untuk para peserta memahami latar belakang budaya ekspatriat, di mana dalam budaya tersebut, kemampuan argumentasi menjadi salah satu hal yang utama. Sementara dalam Budaya Indonesia yang mayoritas adalah kolektivistik dan mementingkan harmoni dalam kelompok atau komunitas, selalu berupaya untuk menghindari adu argumentasi.

Untuk itu saran tim pelatih selanjutnya adalah peserta membangun kemampuan berargumentasi dengan mengetengahkan poin-poin penting dan berbicara dengan nada datar, bukan nada tinggi. Cara berkomunikasi seperti ini berfungsi sebagai penyeimbang, sambil tidak meninggalkan nilai-nilai Budaya Indonesia sehingga tidak merusak suasana dan semangat kerja bagi anggota tim lainnya.

Selain itu kepada peserta juga diberikan pelatihan untuk dapat mengendalikan interaksi sesuai dengan konsep-konsep komunikasi lintas budaya, seperti *face saving* tanpa kehilangan konsentrasi terhadap pesan yang disampaikan (Oetzel dan Ting-Toomey, 2013).



Gambar 3. Peserta menyelesaikan contoh kasus berdasarkan potongan ide yang diberikan

Dalam sesi selanjutnya peserta diminta untuk bermain peran (*role playing*). Bowman (2010)

menjelaskan bahwa dengan bermain peran maka peserta pelatihan menjadi aktif. Keaktifan peserta menyebabkan poin-poin penting yang ingin diajarkan melalui pelatihan dapat lebih mudah diingat oleh peserta. Selain itu dengan bermain peran dalam pelatihan maka peserta diajarkan secara kelompok (komunal) dan menjadi salah satu cara untuk mengajarkan pemecahan masalah (*problem solving*).

Contoh kasus permainan peran 1 : *bagaimana Anda memperkenalkan diri sebagai utusan yang mewakili perusahaan dalam sebuah pertemuan di kalangan pebisnis mancanegara?*

Contoh kasus permainan peran 2 : *bagaimana Anda memperkenalkan rekanan bisnis yang berbeda jenis kelamin? Siapakah yang harus diperkenalkan terlebih dulu?*

Dalam memainkan peran para peserta ada yang bertindak sebagai orang yang memperkenalkan diri dan orang yang akan diperkenalkan. Melalui permainan peran ini para peserta dilatih untuk bertindak di tengah situasi dengan orang asing. *Key takeaways* atau poin-poin penting di dalam permainan peran ini juga untuk mengajar para peserta untuk menegakkan etika sosial pergaulan dengan orang asing.

Hal yang penting untuk dipahami oleh para peserta dan menjadi prinsip penting bahwa dalam pergaulan terutama dengan orang asing atau ekspatriat, pembicaraan tentang hal-hal yang sensitive harus dihindari, seperti politik, kesehatan atau agama. Prinsip empati dan berusaha untuk menerapkan *you attitude* yaitu menempatkan diri dari sudut pandang orang lain dan mengedepankan pertimbangan terhadap orang lain sebagai hal yang utama (Wood, 2016). Selain itu dalam pergaulan dengan orang asing atau ekspatriat, terutama dalam konteks dunia pekerjaan dan bisnis (*workplace context*) berlaku penampilan pertama menentukan kesan yang terbentuk.

Bagian tanya jawab dan pembahasan kasus menjadi bagian yang mendapat banyak komentar dan pertanyaan dari peserta. Pertanyaan bersifat aplikatif terkait dengan kejadian-kejadian yang pernah dialami oleh para peserta. Pertanyaan

seputar bagaimana menghadapi tenaga ekspatriat dengan kebiasaan budaya kerja yang berbeda, mendapatkan porsi utama untuk dijawab oleh tim pelatih. Hal ini menjadi pertimbangan untuk menjadi bagian utama untuk dijawab karena diharapkan para peserta dapat langsung mempraktekkan di departemen masing-masing dengan menerapkan konteks memahami budaya ekspatriat terutama yang berasal dari India.

3. Tahapan Post Training

Di hari yang ke dua dari pelatihan merupakan bagian penutup yang berupaya menyimpulkan keseluruhan pelatihan. Oleh karena itu para peserta pelatihan diminta untuk membuat poin-poin penting dan merumuskan dalam rencana penerapan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing.

Dalam rencana penerapan dari para manajer madya yang menjadi peserta pelatihan, ditemukan sebuah kesamaan untuk menerapkan *best practices* dalam interaksi dengan ekspatriat berkebangsaan India.

Dalam hal ini dengan membangun kemampuan berargumentasi bukan karena emosi tetapi berargumentasi untuk mendapatkan poin-poin penting dari pesan yang disampaikan. Kemampuan argumentasi penting karena menerapkan nilai dan prinsip *you attitude* yaitu mempertimbangkan dan menyesuaikan dengan budaya dan kebiasaan lawan komunikasinya. Akan tetapi kemampuan argumentasi ini dibangun dengan dasar perspektif khas Indonesia yaitu untuk tetap menjaga relasi di antara para manajer perusahaan tersebut.

KESIMPULAN

Dari hasil pelatihan yang diadakan dalam dua hari pelatihan, maka diperoleh kesimpulan bahwa bagi perusahaan multinasional, apapun lini usahanya maka prinsip komunikasi lintas budaya penting untuk ditegakkan.

Oleh karena itu beberapa poin utama dalam komunikasi lintas budaya harus memperhatikan beberapa poin-poin utama, terkait dengan budaya dari mana ekspatriat di perusahaan itu berasal tanpa

melupakan budaya Indonesia yang menekankan kepada harmoni dan relasi antar pekerja.

Karena budaya India menekankan pada pentingnya kemampuan untuk berpendapat dan berargumentasi maka para peserta pelatihan juga diajarkan untuk berargumentasi dengan menerapkan *you attitude* dan *face saving*. Maksudnya adalah peserta diharapkan dapat berargumentasi dengan cara pandang argumentasi budaya India akan tetapi tetap bercirikan budaya Indonesia yaitu menjaga relasi dan tidak memermalukan lawan komunikasi. Karena bagaimanapun budaya Indonesia dan budaya India merupakan budaya kolektivis yang menekankan pada pentingnya kelompok kerja di mana mereka berada.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih kami haturkan kepada segenap staf dan pimpinan PT TVS Motor Company Indonesia, terutama kepada Departemen HRD yang telah memberi kesempatan untuk memberikan pelatihan Professional Development – Intercultural Communication bagi para manajer madya.

Penghargaan juga saya sampaikan kepada seluruh peserta pelatihan yang berasal dari berbagai departemen di PT TVS Motor Company Indonesia. Mereka telah dengan setia dan tekun mengikuti pelatihan dan praktek secara *langsung (on site)* selama dua hari penuh di Hotel Batiqa, Karawang Barat.

REFERENSI

- Bennet, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Jurnal Facilities*, Vol. 30 No. 78, <https://doi.org/10.1108/02632771211220086>
- Bowman, S.L. (2010). How Participants Create Community, Solve Problems and Explore Identity. Jefferson, North Carolina : McFarland & Company, Inc., Publishers
- Clements, P., & Jones, J. (2007). The Diversity Training Handbook : A Practical Guide to Understanding & Changing Attitudes, 3rd ed. London and Philadelphia : Kogan Page
- Kementerian Koordinator Perekonomian RI. (2021, Maret 18). Indonesia Jadi Tujuan Investasi Favorit, Pemerintah Terus Dorong Kemudahan Berinvestasi. (Press Release). <https://ekon.go.id/publikasi>
- May, S.K. & Mumby, D.K. (2005). Engaging Organizational Communication Theory & Research : Multiple Perspectives. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc.
- Oetzel, J.G. & Ting-Toomey, S. (2013). The Sage Handbook of Conflict Communication: Integrating Theory, Research and Practice. London : Sage Publications, Inc
- Samovar,L.A., Porter, R.E., McDaniel, E.R., & Roy, C.S.(2017). Communication Between Cultures, 9th ed. Boston : Cengage Learning
- Ward, S.J.A. (2011). Ethics and The Media: An Introduction. Cambridge : Cambridge University Press
- Wood, J.T. (2016). Interpersonal Communication : Everyday Encounters, 8th ed. Boston : Cengage Learning