

## Serupa tapi Tak Sama: Menelisik Strategi Adaptasi Expatriat Indonesia pada Pola Komunikasi dalam Budaya Kerja di Negeri Serumpun Malaysia

Marshalya Amanda Putri<sup>1</sup>, Frederic Sebastian Simarmata<sup>2</sup>, Zalfaa Nabila Putri Nafiah<sup>3</sup>,  
Najwa Farrah Nuryadin<sup>4</sup>, Setiyo Adji Rizqi Shafwan<sup>5</sup>  
Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2,3,4,5</sup>

\*Email

[24081494137@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494137@mhs.unesa.ac.id); [24081494139@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494139@mhs.unesa.ac.id); [24081494257@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494257@mhs.unesa.ac.id);  
[24081494258@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494258@mhs.unesa.ac.id); [24081494270@mhs.unesa.ac.id](mailto:24081494270@mhs.unesa.ac.id)

### Sejarah Artikel:

Diterima 25-05-2026  
Disetujui 30-05-2026  
Diterbitkan 01-06-2026

### ABSTRACT

*As countries with roots in the same culture, Indonesia and Malaysia share cultural, linguistic, and ethnic similarities that often lead to the perception of ease in cross-cultural communication. However, the “similar but not the same” phenomenon actually becomes an obstacle for Indonesian expatriates when adapting to the communication patterns of work culture in Malaysia. This study aims to examine in depth the communication challenges and adaptation strategies of Indonesian expatriates in dealing with communication patterns of work culture in Malaysia. Using a qualitative approach with a single case study design, this study involved an Indonesian expatriate who had worked in the Food and Beverage (FnB) sector in Malaysia for four years. Data were collected through in-depth interviews and analyzed using thematic analysis referring to the steps of Braun & Clarke (2006). The results showed that the main obstacles were multidimensional, including differences in disciplinary systems and work structures, disorientation towards hierarchical relations that were actually more egalitarian than expected, and differences in norms in providing feedback and work formalities. Meanwhile, adaptation strategies developed by expatriates included observation and social learning. This study confirms that cultural similarities and similarities do not guarantee smooth cross-cultural communication; In fact, invisible differences are the primary arena for adaptation. These findings add to our understanding of expatriate adaptation within a similar cultural context and provide practical benefits for cross-cultural preparation prior to assignments in Malaysia.*

**Keywords:** *Indonesian expatriates, Malaysian work culture, cross-cultural communication, cross-cultural adaptation, similar but not the same*

### ABSTRAK

Sebagai negara yang berakar dari budaya serumpun, Indonesia dan Malaysia mempunyai kemiripan budaya, bahasa, dan etnis yang seringkali menimbulkan persepsi mudahnya menjalani komunikasi lintas budaya. Namun, fenomena “serupa tapi tak sama” justru menjadi suatu hambatan bagi ekspatriat Indonesia saat beradaptasi dengan pola komunikasi budaya kerja di Malaysia. Penelitian ini bertujuan untuk menilik secara mendalam tantangan komunikasi serta strategi adaptasi oleh ekspatriat Indonesia dalam menghadapi pola komunikasi budaya kerja di Malaysia. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal, penelitian ini melibatkan seorang ekspatriat Indonesia yang telah bekerja di sektor Food and Beverage (FnB) di Malaysia selama empat tahun. Data dikumpulkan melalui wawancara

mendalam dan dianalisis menggunakan analisis tematik (thematic analysis) mengacu pada langkah-langkah Braun & Clarke (2006). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan utama bersifat multidimensi, meliputi perbedaan sistem disiplin dan struktur kerja, disorientasi terhadap relasi hierarki yang justru lebih egaliter dari perkiraan, serta perbedaan norma dalam pemberian feedback dan formalitas kerja. Sementara itu, strategi adaptasi yang dikembangkan oleh expatriat mencakup observasi dan pembelajaran sosial. Penelitian ini menegaskan bahwa keserumpunan dan kesamaan budaya tidak menjamin kelancaran komunikasi lintas budaya; justru perbedaan yang tidak kasat mata adalah medan utama adaptasi. Temuan ini menambahkan pemahaman tentang adaptasi ekspatriat dalam konteks budaya serumpun serta memberikan manfaat terapan bagi persiapan lintas budaya sebelum penugasan di Malaysia.

**Keyword:** ekspatriat Indonesia, budaya kerja Malaysia, komunikasi lintas budaya, adaptasi lintas budaya, serupa tapi tak sama

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Putri, M. A., Sebastian Simarmata, F. ., Nafiah, Z. N. P. ., Nuryadin, N. F. ., & Shafwan, S. A. R. . (2026). Serupa tapi Tak Sama: Menelisik Strategi Adaptasi Expatriat Indonesia pada Pola Komunikasi dalam Budaya Kerja di Negeri Serumpun Malaysia. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(4), 4923-4937. <https://doi.org/10.63822/z4y09h44>

## PENDAHULUAN

Sebagai negara serumpun, Indonesia dan Malaysia memiliki hubungan yang erat karena berakar pada suku yang sama, yakni Suku Melayu. Kesamaan tersebut menjadi cikal bakal kemiripan budaya, historis, etnis, hingga tradisi pada dua negeri serumpun ini (Anastasia, 2023). Hubungan erat tak hanya dijalin dari sisi kebudayaan saja, ekonomi menjadi motivasi besar yang menyetir ekspatriat Indonesia untuk menyebrangi perbatasan wilayah demi membangun hidup yang layak di Malaysia. Mereka memainkan peran penting untuk memperkuat hubungan antar dua negara. Kedekatan geografis antara kedua negara, ikatan budaya, serta permintaan global untuk tenaga kerja di berbagai sektor telah mendukung arus migrasi yang menjadikan MalaySsia sebagai tujuan utama para ekspatriat Indonesia (Djatkika et al, 2024).

Arus migrasi ini dibuktikan oleh data dari Bank Indonesia (2022) bahwa ada lebih dari 1,6 juta Warga negara Indonesia (WNI) yang diestimasikan telah menetap di Malaysia (Djatkika et al, 2024). Jumlah angka tersebut tak sekonyong-konyong dilatar belakangi oleh motivasi ekonomi sebagai alasan utama, namun didukung juga oleh faktor lain seperti *centripental forces*. Hal tersebut membuat Malaysia memiliki daya tarik yang memengaruhi pekerja migran dari Indonesia, terlebih karena kemiripan budaya sosial dan keagamaan antar dua negara. Santoso et al (2024) menyebutkan bahwa expatriat Indonesia yang bekerja di perusahaan multinasional Malaysia menduduki peran strategis dalam capaian tujuan, operasional, dan strategis perusahaan multinasional seperti transfer pengetahuan, penguatan kompetensi, dan pengembangan jaringan bisnis Internasional (Saputra, 2020; Santoso et al, 2024).

Penelitian Djatkika et al. (2024) yang membahas mengenai kompetensi komunikasi antarbudaya pekerja migran Indonesia di Malaysia menemukan bahwa adanya kesamaan budaya antara Indonesia dan Malaysia menjadi faktor yang membantu mempermudah integrasi. Para pekerja Indonesia dan pengusaha Malaysia menyatakan bahwa mereka untung dalam integrasi budaya karena mempunyai kesamaan budaya, mencakup kemampuan berbahasa Melayu yang mirip, makanan yang serupa, nilai-nilai kekeluargaan, serta agama yang didominasi agama Islam. Selain itu dalam hal cultural intelligence, berdasarkan penelitian Muchar & Dalimunthe (2020) tentang kecerdasan budaya ekspatriat Indonesia di berbagai negara ditemukan bahwa ekspatriat Indonesia memiliki kecerdasan budaya (cultural intelligence) yang baik, terutama dalam dimensi metakognitif (kemampuan merencanakan interaksi lintas budaya), kognitif (pengetahuan tentang persamaan dan perbedaan budaya), motivasi (ketertarikan untuk belajar budaya lain), dan perilaku (kemampuan mengubah bahasa tubuh dan gaya bicara). Sayangnya, tantangan terbesar yang mereka hadapi adalah anggapan bahwa orang Indonesia sebagai pekerja memiliki pendidikan rendah karena banyaknya pekerja migran kurang terampil berasal dari Indonesia.

Di balik kesamaan tersebut tak selalu terbentang jalan mulus, Penelitian Santoso et al. (2025) juga mengidentifikasi bahwa expatriat Indonesia menghadapi tantangan besar yang merujuk pada konteks komunikasi dan perbedaan lingkungan serta budaya kerja. Yang mana pengalaman yang mereka sudah dapatkan di Indonesia kerap terasa kurang relevan sebab perbedaan budaya kerja yang membuat mereka mau tak mau perlu seolah-olah beradaptasi dari awal. Carruthers (2017) dalam studi yang ia lakukan di kawasan perbatasan Indonesia-Malaysia memberikan gambaran bagaimana stigma pekerja migran Indonesia sering dipandang "sama" dengan penduduk lokal Malaysia karena kemiripan dalam segi bahasa, agama, dan ras Melayu yang disandang. Namun, dalam studi yang sama pula ia menemukan bahwa "mereka sama, tapi berbeda" (sama, tapi berbeza), dan perbedaan halus tersebut dapat diidentifikasi melalui intonasi, pelafalan, dan kebiasaan bicara yang menjadi penanda identitas dan status imigrasi seseorang.

Pada pola komunikasi dalam budaya kerja, Tantawi (2025) juga menambahkan bahwa secara struktural, budaya kerja Malaysia memiliki hierarki yang jauh lebih kaku (PDI 100) dibandingkan dengan

Indonesia (PDI 78). Ia juga menerangkan bahwa dalam dimensi individualisme, Indonesia berada di angka 5 (terendah di ASEAN) dan Malaysia di angka 27 dan dalam orientasi jangka panjang Indonesia (29) jauh lebih rendah dibandingkan Malaysia (47). Kombinasi perbedaan-perbedaan halus inilah yang membangun suatu situasi dan kondisi bahwa adanya kesamaan ataupun keserumpunan budaya tidak ikut serta dalam menjamin kelancaran komunikasi yang selalu mulus. Penelitian soal pola komunikasi ini berangkat dari fenomena "serupa tapi tak sama" tersebut, dengan tujuan untuk menilik secara mendalam bagaimana ekspatriat Indonesia mengalami, memahami, dan merespons tantangan komunikasi lintas budaya dalam lingkungan kerja di Malaysia, serta strategi adaptasi yang dikembangkan untuk menyeimbangkan dua budaya yang serumpun namun tidak sama. Penelitian ini juga hadir untuk menjawab pertanyaan mengenai: 1) Apa hambatan yang dialami oleh expatriat Indonesia saat memahami pola komunikasi budaya kerja di Malaysia? dan 2) Bagaimana strategi yang dilakukan expatriat Indonesia dalam memahami pola komunikasi dalam budaya kerja di Malaysia?

## **METODE**

### **Pendekatan dan Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (single case study). Desain ini dipilih karena bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam pengalaman seorang ekspatriat Indonesia dalam menyesuaikan diri dengan budaya kerja di Malaysia, khususnya yang berkaitan dengan pola budaya kerja dan strategi adaptasi. Studi kasus tunggal dianggap tepat ketika subjek penelitian memiliki pengalaman yang relatif langka dan kontekstual, serta penelitian bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang kaya dan holistik (Yin, 2018). Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menangkap makna subjektif dan dinamika adaptasi lintas budaya yang tidak dapat diukur secara kuantitatif (Ridaryanthi, 2021).

### **Partisipan**

Partisipan dalam penelitian ini adalah satu orang Warga Negara Indonesia (WNI) yang memenuhi kriteria berikut:

- Berstatus ekspatriat atau pekerja dengan masa tugas minimal 6 bulan di Malaysia (Burakova & Filbien, 2019);
- Bekerja di perusahaan multinasional atau perusahaan lokal Malaysia;
- Bersedia diwawancara secara sukarela dan direkam.

Partisipan direkrut melalui jaringan komunitas ekspatriat Indonesia di Malaysia dengan teknik purposive sampling (Mughtar & Dalimunthe, 2020). Identitas partisipan disamarkan dengan menggunakan kode Ekspat-01 untuk menjaga kerahasiaan. Pemilihan satu partisipan didasarkan pada pertimbangan bahwa penelitian ini bersifat eksploratif dan bertujuan untuk menggali kedalaman pengalaman, bukan untuk generalisasi statistik.

### **Kerangka Indikator Penelitian**

Penelitian ini menggunakan 15 indikator yang diturunkan dari tiga konsep utama judul: (1) Pola Budaya Kerja, (2) Strategi Adaptasi, dan (3) Refleksi "Serupa tapi Tak Sama". Indikator-indikator ini

disusun berdasarkan sintesis dari berbagai studi terdahulu yang relevan dengan ekspatriat Indonesia di Malaysia, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

**Tabel 1. Lima Belas Indikator dan Sumber Jurnal**

NO.	Konsep	Indikator	Sumber
1.	Pola Budaya Kerja	Persepsi awal & asumsi kesamaan budaya kerja	Ridaryanthi, 2021
2.	Pola Budaya Kerja	Gaya komunikasi verbal (langsung vs tidak langsung)	Ridaryanthi, 2021; Burakova & Filbien, 2019
3.	Pola Budaya Kerja	Pola komunikasi dengan atasan (terbuka vs hierarkis)	Muchtar & Dalimunthe, 2020
4.	Pola Budaya Kerja	Disiplin waktu & ketepatan (discipline maintenance)	Burakova & Filbien, 2019
5.	Pola Budaya Kerja	Relasi atasan-bawahan (power distance)few2	Enh et al., 2024; Zulkifly et al., 2017
6.	Pola Budaya Kerja	Cara pemberian feedback / teguran	Burakova & Filbien, 2019; Ridaryanthi, 2021
7.	Pola Budaya Kerja	Pola kerja tim (kolektivisme vs individualisme)	Burakova & Filbien, 2019; Zulkifly et al., 2017
8.	Pola Budaya Kerja	Pengambilan keputusan (sentralisasi vs diskusi)	Zulkifly et al., 2017; Enh et al., 2024
9.	Strategi Adaptasi	Penyesuaian terhadap standar kerja (work adjustment)	Burakova & Filbien, 2019
10.	Strategi Adaptasi	Hambatan & tantangan adaptasi	Muchtar & Dalimunthe, 2020
11.	Strategi Adaptasi	Strategi mengatasi kesulitan kerja	Muchtar & Dalimunthe, 2020
12.	Strategi Adaptasi	Membangun relasi dengan rekan lokal (interactional adjustment)	Burakova & Filbien, 2019; Enh et al., 2024
13.	Strategi Adaptasi	Strategi belajar budaya kerja (metacognitive CQ)	Muchtar & Dalimunthe, 2020
14.	Strategi Adaptasi	Pengalaman miskomunikasi (interpreting skills)	Ridaryanthi, 2021
15.	Strategi Adaptasi	Refleksi “Serupa tapi Tak Sama”	Enh et al., 2024; Ridaryanthi, 2021

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur secara langsung menggunakan Google Meet pada 24 April 2026 pada pukul 21.00 WIB. Wawancara berlangsung selama  $\pm 1$  jam dan direkam dengan izin tertulis (lisan melalui rekaman) dari partisipan. Selain rekaman video, peneliti juga mencatat poin-poin penting dan observasi non-verbal (ekspresi, nada suara, jeda) sebagai data tambahan.

Pemilihan wawancara semi-terstruktur didasarkan pada rekomendasi Muchtar & Dalimunthe (2020) dalam penelitian mereka terhadap ekspatriat Indonesia, di mana metode ini mampu menggali informasi yang kaya dan mendalam tentang kecerdasan budaya dan tantangan yang dihadapi. Sebelum wawancara, partisipan diberikan penjelasan tentang tujuan penelitian dan diminta menandatangani informed consent secara elektronik.

## **Instrumen Penelitian**

Instrumen utama berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang berisi 15 pertanyaan terbuka. Setiap pertanyaan dikembangkan berdasarkan indikator pada Tabel 1. Berikut adalah daftar lengkap 15 pertanyaan yang digunakan, disertai dengan sumber jurnal yang mendasari masing-masing pertanyaan.

### **Konsep 1: Pola Budaya Kerja (Pertanyaan 1–8)**

#### **Pertanyaan 1 (Indikator: Persepsi awal & asumsi kesamaan)**

Sumber: Ridaryanthi, 2021

*“Bagaimana kesan awal Anda terhadap budaya kerja di Malaysia ketika pertama kali mulai bekerja, khususnya jika dibandingkan dengan pengalaman Anda di Indonesia? Apakah Anda sempat berasumsi bahwa budaya kerjanya akan sama karena Indonesia dan Malaysia adalah negara serumpun?”*

#### **Pertanyaan 2 (Indikator: Gaya komunikasi verbal)**

Sumber: Ridaryanthi, 2021; Burakova & Filbien, 2019

*“Ketika ada ketidaksetujuan atau masalah di tempat kerja, apakah rekan atau atasan Malaysia lebih langsung menyampaikannya, atau cenderung menyampaikannya secara halus? Bandingkan dengan pengalaman Anda di Indonesia.”*

#### **Pertanyaan 3 (Indikator: Pola komunikasi dengan atasan)**

Sumber: Muchtar & Dalimunthe, 2020

*“Apakah Anda merasa bebas menyampaikan pendapat kepada atasan di Malaysia, atau ada batasan yang lebih ketat dibandingkan di Indonesia?”*

#### **Pertanyaan 4 (Indikator: Disiplin waktu & ketepatan)**

Sumber: Burakova & Filbien, 2019

*“Seberapa ketat soal jam masuk, jam pulang, dan tenggat waktu (deadline) di tempat kerja Malaysia dibandingkan pengalaman Anda di Indonesia? Apakah ada budaya ‘jam karet’ atau justru lebih terstruktur?”*

#### **Pertanyaan 5 (Indikator: Relasi atasan-bawahan)**

Sumber: Enh et al., 2024; Zulkifly et al., 2017

*“Bagaimana hubungan antara atasan dan bawahan di tempat kerja Malaysia, apakah lebih formal dan hierarkis, atau lebih setara (egaliter) dibandingkan dengan di Indonesia?”*

#### **Pertanyaan 6 (Indikator: Cara pemberian feedback)**

Sumber: Burakova & Filbien, 2019; Ridaryanthi, 2021

*“Ketika Anda melakukan kesalahan, apakah atasan atau rekan Malaysia menegur secara langsung di depan umum atau secara pribadi? Bagaimana reaksi Anda terhadap gaya teguran tersebut?”*

#### **Pertanyaan 7 (Indikator: Pola kerja tim)**

Sumber: Burakova & Filbien, 2019; Zulkifly et al., 2017

*“Dalam proyek atau kerja tim, apakah rekan Malaysia lebih solid dan saling membantu, atau lebih individual dan fokus ke target masing-masing?”*

#### **Pertanyaan 8 (Indikator: Pengambilan keputusan)**

Sumber: Zulkifly et al., 2017; Enh et al., 2024

*“Apakah ada perbedaan dalam cara pengambilan keputusan (misalnya sentralisasi oleh atasan vs diskusi tim) antara perusahaan di Indonesia dan Malaysia?”*

### **Konsep 2: Strategi Adaptasi (Pertanyaan 9–14)**

**Pertanyaan 9 (Indikator: Penyesuaian standar kerja)**

Sumber: Burakova & Filbien, 2019

*“Hal apa yang paling sulit disesuaikan soal tuntutan dan standar pekerjaan saat pertama kali mulai bekerja di Malaysia?”*

**Pertanyaan 10 (Indikator: Hambatan & tantangan adaptasi)**

Sumber: Muchtar & Dalimunthe, 2020

*“Adakah hambatan yang Anda hadapi dalam mengadaptasi budaya kerja di Malaysia? Aspek apa yang paling sulit diterima?”*

**Pertanyaan 11 (Indikator: Strategi mengatasi kesulitan)**

Sumber: Muchtar & Dalimunthe, 2020

*“Apa yang Anda lakukan secara konkret agar bisa memenuhi standar kerja yang ada di Malaysia?”*

**Pertanyaan 12 (Indikator: Membangun relasi dengan rekan lokal)**

Sumber: Burakova & Filbien, 2019; Enh et al., 2024

*“Bagaimana proses membangun hubungan dengan rekan kerja orang Malaysia — apakah mereka terbuka, atau ada jarak tertentu yang Anda rasakan?”*

**Pertanyaan 13 (Indikator: Strategi belajar budaya kerja)**

Sumber: Muchtar & Dalimunthe, 2020

*“Strategi apa yang Anda lakukan untuk mempelajari budaya kerja yang ada di Malaysia? Apakah Anda memanfaatkan komunitas sesama pekerja Indonesia untuk berbagi informasi?”*

**Pertanyaan 14 (Indikator: Pengalaman miskomunikasi)**

Sumber: Ridaryanthi, 2021

*“Pernahkah Anda salah paham memahami perilaku rekan kerja Malaysia karena awalnya menganggap bahwa negara kita serumpun sehingga perilakunya pun tidak jauh berbeda? Ceritakan pengalamannya.”*

**Pertanyaan Penutup (Pertanyaan 15)**

**Pertanyaan 15 (Indikator: Refleksi “Serupa tapi Tak Sama”)**

Sumber: Enh et al., 2024; Ridaryanthi, 2021

*“Setuju atau tidak Anda dengan pernyataan: ‘Budaya kerja Malaysia dan Indonesia itu serupa tapi tak sama’? Mengapa? Berikan alasan dan contoh konkret dari pengalaman Anda.”*

**Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan analisis tematik (thematic analysis) mengacu pada langkah-langkah Braun & Clarke (2006), yaitu:

1. Transkripsi: Rekaman wawancara ditranskrip secara verbatim (kata demi kata) ke dalam format dokumen.
2. Pengkodean awal (initial coding): Peneliti membaca transkrip berulang kali, lalu memberi kode pada setiap bagian yang relevan dengan indikator (misal: kode “komunikasi langsung”, “disiplin waktu”, “tegoran publik”, “kesulitan adaptasi”).
3. Pencarian tema (searching for themes): Kode-kode dikelompokkan ke dalam tema yang sesuai dengan tiga konsep utama: Pola Budaya Kerja (8 indikator), Strategi Adaptasi (6 indikator), dan Refleksi “Serupa tapi Tak Sama” (1 indikator).

4. Peninjauan tema (reviewing themes): Tema-tema yang telah terbentuk diperiksa konsistensinya dengan data mentah.
5. Definisi dan penamaan tema (defining and naming themes): Setiap tema didefinisikan secara jelas dan diberi nama yang merepresentasikan isi.
6. Penulisan laporan: Setiap tema disajikan dalam bentuk narasi deskriptif yang diperkuat dengan kutipan langsung (verbatim quote) dari partisipan.

Karena hanya satu partisipan, analisis tidak menggunakan perbandingan antarsubjek, tetapi lebih menekankan pada kedalaman interpretasi dan konteks unik dari kasus tersebut (Mughtar & Dalimunthe, 2020).

### **Keabsahan Data (Trustworthiness)**

Untuk menjaga kredibilitas data pada studi kasus tunggal, penelitian ini menerapkan (Lincoln & Guba, 1985):

- Member checking: Ringkasan hasil wawancara dikirimkan kembali ke partisipan untuk dikonfirmasi kebenarannya.
- Triangulasi sumber: Data wawancara dibandingkan dengan catatan lapangan dan dokumen sekunder, termasuk jurnal-jurnal yang membahas kondisi pekerja migran Indonesia di Malaysia (Enh et al., 2024; Ridaryanthi, 2021).
- Audit trail: Semua proses mulai dari transkrip, kode, hingga tema disimpan rapi untuk memungkinkan pengecekan oleh dosen pembimbing.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, dengan hanya satu partisipan, hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi ekspatriat Indonesia di Malaysia. Namun, studi kasus tunggal tetap berharga sebagai studi pendahuluan (pilot study) dan dapat memberikan wawasan mendalam tentang dinamika yang mungkin luput dalam survei skala besar (Mughtar & Dalimunthe, 2020). Kedua, potensi bias dari pewawancara dan keterbatasan waktu wawancara juga diakui. Ketiga, penelitian ini tidak mengukur cultural intelligence secara kuantitatif seperti dalam Burakova & Filbien (2019), tetapi lebih fokus pada pengalaman subjektif ekspatriat dalam menjalankan pekerjaannya. Keempat, konteks pandemi COVID-19 selama pengumpulan data (jika ada) dapat mempengaruhi pengalaman partisipan (Enh et al., 2024). Meskipun demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pijakan untuk penelitian lebih lanjut dengan cakupan partisipan yang lebih luas.

## **HASIL**

### **Profil Informan**

Informan dalam penelitian ini berinisial AL, seorang warga negara Indonesia yang telah bekerja di Malaysia selama empat tahun di sektor Food and Beverage (FnB). AL dipilih sebagai informan tunggal karena pengalamannya yang cukup panjang memungkinkan gambaran yang mendalam dan reflektif mengenai proses adaptasi komunikasi lintas budaya dalam konteks kerja. Sektor FnB dipilih relevan karena

merupakan salah satu industri dengan intensitas interaksi interpersonal dan antarbudaya yang tinggi, sehingga dinamika komunikasi dan budaya kerja menjadi sangat kentara dalam keseharian informan.

Wawancara dilakukan secara mendalam (in-depth interview) sebanyak empat sesi dengan fokus pada pengalaman subjektif AL dalam memahami, menghadapi, dan menyesuaikan diri terhadap pola komunikasi budaya kerja di Malaysia. Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman (1994) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan proses analisis tersebut, ditemukan dua tema utama: (1) Hambatan Komunikasi dalam Budaya Kerja Malaysia, dan (2) Strategi Adaptasi Ekspatriat Indonesia, masing-masing terdiri dari tiga sub-tema.

### ***Tema 1: Hambatan Komunikasi dalam Budaya Kerja Malaysia***

Tema pertama mencakup berbagai hambatan komunikasi yang dihadapi AL dalam proses adaptasinya. Hambatan-hambatan ini bersifat multilapis: mencakup dimensi teknis-prosedural, relasional, dan normatif-kognitif.

#### **Sub-tema 1a: Perbedaan Sistem Disiplin, Struktur Kerja, dan Pengambilan Keputusan**

Hambatan paling awal dan paling nyata yang dirasakan AL adalah perbedaan sistem disiplin dan struktur kerja yang jauh lebih ketat, terstruktur, dan berbasis teknologi dibandingkan pengalamannya di Indonesia. AL menggambarkan sistem absensi berbasis kata sandi (password) yang terhubung langsung dengan penggajian per jam:

*"Kalau masuk, kita pakai pintu seperti pakai password, kalau masuk jam 9 kita harus tekan pass kita sendiri, kalau lewat jam 9 kita dipotong gaji, salary-nya itu per jam, masalah SOP juga ada, semua ada waktunya."*

*(AL, Wawancara I)*

Perbedaan ini tidak berhenti pada soal ketepatan waktu semata. AL juga menemukan bahwa struktur tugas dalam tim di Malaysia jauh lebih terorganisasi:

*"Kalau kerja tim di Malaysia itu lebih teratur, masing-masing orang sudah ada tugasnya sendiri. Tapi kalau ada yang kesusahan tetap dibantu juga sama rekan kerja. Bedanya kalau di Indonesia kadang kerjanya campur-campur dan tidak terlalu terstruktur."*

*(AL, Wawancara IV)*

Lebih jauh, sistem pengambilan keputusan di Malaysia juga dirasakan lebih efisien dibandingkan Indonesia:

*"Kalau di Malaysia biasanya keputusan lebih cepat karena atasan langsung kasih arahan yang jelas. Kita juga bisa kasih pendapat atau masukan waktu meeting. Kalau di Indonesia kadang keputusan lebih lama karena harus tunggu banyak persetujuan."*

*(AL, Wawancara IV)*

Ketiga kutipan di atas secara bersama-sama menggambarkan pola yang konsisten: budaya kerja Malaysia menerapkan prinsip kejelasan peran, efisiensi prosedur, dan akuntabilitas individual yang lebih terstruktur dibandingkan Indonesia. Sistem SOP yang ketat, pembagian tugas yang jelas, dan rantai keputusan yang lebih pendek merupakan karakteristik organisasi kerja Malaysia yang pertama kali dirasakan sebagai hambatan oleh AL, karena berbeda signifikan dari kebiasaan kerja yang dibawanya dari Indonesia.

Hambatan ini dapat dipahami melalui perbedaan skor Long-Term Orientation (LTO) dalam dimensi budaya Hofstede (1980): Malaysia memiliki skor LTO 47 sementara Indonesia 29 (Tantawi, 2025). Skor LTO yang lebih tinggi mencerminkan kecenderungan lebih kuat terhadap perencanaan, disiplin, dan

orientasi pada hasil jangka panjang, yang termanifestasi secara konkret dalam standar SOP, sistem absensi berbasis teknologi, dan efisiensi pengambilan keputusan yang ditemui AL.

### **Sub-tema 1b: Disorientasi Relasi Hierarki dan Ekspektasi Komunikasi**

Hambatan kedua yang dialami AL bersifat paradoksal dan lebih halus. Alih-alih menemukan hierarki yang sangat kaku sebagaimana dapat diantisipasi dari skor Power Distance Index (PDI) Malaysia yang tinggi (100), AL justru menemukan relasi atasan-bawahan yang lebih egaliter dan komunikasi yang lebih terbuka dibandingkan pengalamannya di Indonesia (PDI 78):

*"Lebih santai, di sini kita manggil nama bos juga boleh, kalau di Indonesia, kita lebih takut sama bos."*

*(AL, Wawancara II)*

*"Kita bebas berpendapat, kita bisa kasih masukan, dia lebih menghargai ke kita kalau kita lebih terbuka. Kalau di sini lebih open minded, kalau di Indonesia itu ngomongnya sama supervisor aja."*

*(AL, Wawancara III)*

Kondisi ini menciptakan disorientasi ekspektasi: AL tidak siap menghadapi atasan Malaysia yang justru mengundang keterbukaan pendapat. Disorientasi ini merupakan bentuk hambatan yang lebih sulit diantisipasi dibandingkan hambatan teknis-prosedural, karena bersumber dari asumsi-asumsi yang tidak disadari tentang bagaimana hierarki seharusnya bekerja. Sebagaimana dicatat oleh Carruthers (2017), fenomena inilah yang menjadi inti dari kondisi 'sama, tapi berbeza': kesamaan etnis dan bahasa justru dapat mengaburkan perbedaan-perbedaan normatif yang lebih dalam dan substansial.

### **Sub-tema 1c: Perbedaan Norma dalam Penanganan Kesalahan dan Ekspektasi Formalitas**

Hambatan ketiga berkaitan dengan perbedaan norma dalam cara kesalahan ditangani dan tingkat formalitas yang diharapkan di tempat kerja. AL menemukan bahwa atasan di Malaysia lebih aktif dan sistematis dalam merespons kesalahan:

*"Kalau ada masalah, jika atasan tahu, kita dipanggil dan dikasih warning dan evaluasi. Kalau di Indonesia, atasan lebih cuek. Di Malaysia ada rasa dari atasan."*

*(AL, Wawancara II)*

*"Kalau di sini ada kesalahan, bos manggil, kita juga menceritakan salah, dan diberi jangan keulang."*

*(AL, Wawancara III)*

Di sisi lain, AL juga menemukan perbedaan dalam tingkat formalitas dan keseriusan yang diharapkan di tempat kerja secara umum:

*"Pernah ada salah paham karena saya pikir cara kerja dan komunikasi di Malaysia sama seperti di Indonesia. Ternyata mereka lebih serius dan lebih formal saat bekerja. Jadi saya harus belajar menyesuaikan cara bicara dan cara kerja saya."*

*(AL, Wawancara IV)*

Pengalaman miskomunikasi yang diungkap AL pada kutipan terakhir di atas sangat signifikan sebagai bukti empiris dari fenomena 'serupa tapi tak sama'. Asumsi awal AL bahwa kesamaan bahasa dan latar belakang Melayu berarti kesamaan cara kerja dan komunikasi terbukti tidak tepat. Perbedaan dalam tingkat formalitas, keseriusan kerja, dan cara penanganan kesalahan merupakan hambatan yang baru terasa ketika AL sudah berada dalam interaksi kerja nyata—bukan sesuatu yang dapat diantisipasi sebelumnya.

## **Tema 2: Strategi Adaptasi Ekspatriat Indonesia**

Tema kedua mencakup strategi-strategi adaptasi yang secara aktif dikembangkan AL dalam menghadapi hambatan-hambatan pada Tema 1. Strategi-strategi ini berkembang secara organik melalui pengalaman dan refleksi selama empat tahun, bukan sebagai rencana yang disusun sejak awal.

### **Sub-tema 2a: Observasi, Pembelajaran Sosial, dan Pembiasaan Sistematis**

Strategi adaptasi pertama yang dikembangkan AL adalah kombinasi antara observasi aktif terhadap rekan kerja lokal, pembelajaran sosial dari komunitas diaspora Indonesia, dan pembiasaan diri secara sistematis:

*"Saya belajar dari lingkungan kerja langsung dan bertanya ke teman Indonesia yang sudah lama kerja di Malaysia. Saya juga memperhatikan cara mereka berbicara, bekerja, dan mengikuti aturan kantor. Dari situ saya jadi lebih paham budaya kerja mereka."*

(AL, Wawancara IV)

*"Saya biasanya banyak belajar dari senior dan melihat cara rekan kerja lokal bekerja. Saya juga mulai mengatur waktu lebih baik supaya tidak telat dan pekerjaan selesai tepat waktu. Lama-lama jadi terbiasa dengan sistem kerja di sana."*

(AL, Wawancara IV)

Dua kutipan di atas mengungkap strategi berlapis: AL tidak hanya mengandalkan satu sumber pembelajaran, melainkan mengombinasikan tiga sumber sekaligus—(1) observasi langsung terhadap rekan kerja lokal Malaysia sebagai model perilaku, (2) jaringan sesama ekspatriat Indonesia sebagai sumber informasi dan dukungan emosional, dan (3) praktik berulang (pembiasaan) sebagai mekanisme internalisasi. Strategi ini mencerminkan apa yang Bandura (1977) konseptualisasikan sebagai social learning, yakni proses belajar melalui pengamatan dan peniruan model sosial dalam konteks yang relevan.

Peran komunitas diaspora Indonesia perlu mendapat perhatian khusus. AL secara eksplisit menyebut 'bertanya ke teman Indonesia yang sudah lama kerja di Malaysia' sebagai salah satu sumber pembelajaran utamanya. Hal ini mengonfirmasi temuan Djatmika dkk. (2024) bahwa jaringan sosial sesama pekerja Indonesia merupakan sumber daya adaptasi yang penting, berfungsi sebagai jembatan antara dua budaya dan sebagai ruang aman untuk berbagi pengalaman dan strategi.

### **Sub-tema 2b: Reframing Kognitif dan Adopsi Keterbukaan Komunikasi**

Strategi adaptasi kedua adalah reframing kognitif terhadap pemahaman tentang hierarki dan komunikasi. AL secara aktif mengubah kerangka berpikirnya: dari 'komunikasi hierarkis berarti takut' menjadi 'komunikasi hierarkis bisa berarti terbuka dan saling menghargai':

*"Kita bebas berpendapat, kita bisa kasih masukan, dia lebih menghargai ke kita kalau kita lebih terbuka. Kalau di sini lebih open minded, kalau di Indonesia itu ngomongnya sama supervisor aja."*

(AL, Wawancara III)

Lebih jauh, keterbukaan komunikasi ini juga dirasakan AL dalam konteks kerja tim dan pengambilan keputusan. AL tidak hanya menerima keterbukaan yang ditawarkan oleh atasan, tetapi juga secara aktif memanfaatkannya:

*"Kita juga bisa kasih pendapat atau masukan waktu meeting."*

(AL, Wawancara IV)

Proses reframing kognitif ini merupakan manifestasi dari dimensi metakognitif kecerdasan budaya (CQ Metacognitive), yakni kemampuan individu untuk secara sadar memonitor, mengevaluasi, dan menyesuaikan skema kognitifnya dalam situasi lintas budaya (Ang dkk., 2007). AL tidak hanya mengubah

perilakunya, tetapi—yang lebih penting—mengubah cara berpikirnya tentang apa yang 'normal' dan 'benar' dalam relasi hierarkis di tempat kerja.

### **Sub-tema 2c: Pemaknaan Ulang Feedback dan Internalisasi Nilai Kedisiplinan**

Strategi adaptasi ketiga mencakup dua proses kognitif yang saling terkait: pemaknaan ulang terhadap feedback atasan, dan internalisasi aktif nilai kedisiplinan sebagai standar kerja baru.

Mengenai pemaknaan ulang feedback, AL mengalami pergeseran persepsi yang signifikan. Teguran yang awalnya dipersepsikan sebagai ancaman atau kekerasan manajerial, secara bertahap dimaknai ulang sebagai bentuk perhatian dan investasi atasan terhadap pengembangan karyawan:

*"Kalau ada masalah, jika atasan tahu, kita dipanggil dan dikasih warning dan evaluasi..."*

*Di Malaysia ada rasa dari atasan."*

*(AL, Wawancara II)*

Frasa 'ada rasa dari atasan' merupakan ungkapan yang sarat makna. 'Rasa' dalam konteks ini tidak sekadar bermakna emosi, tetapi kepedulian, keterlibatan, dan tanggung jawab manajerial. Pergeseran makna ini hanya mungkin terjadi setelah AL menjalani pengalaman berulang dan refleksi yang cukup mendalam—proses yang membutuhkan waktu dan keterbukaan kognitif.

Mengenai internalisasi kedisiplinan, AL menggambarkan proses yang serupa: dari menganggap disiplin waktu sebagai tekanan eksternal, menjadi menerimanya sebagai nilai kerja yang diinternalisasi:

*"Awalnya saya susah menyesuaikan cara kerja mereka yang lebih cepat dan disiplin. Di Malaysia kerja harus benar-benar tepat waktu dan target kerja juga jelas. Jadi saya harus membiasakan diri lebih fokus dan tidak santai saat bekerja."*

*(AL, Wawancara IV)*

Ungkapan 'membiasakan diri' yang digunakan AL mengindikasikan bahwa internalisasi ini bukan sekadar kepatuhan terpaksa (compliance), melainkan proses yang lebih dalam menuju habituasi—ketika norma eksternal secara bertahap menjadi bagian dari disposisi diri. Proses ini sesuai dengan tahap konvergensi dalam model adaptasi lintas budaya Kim (2001), di mana individu mulai menginternalisasi nilai-nilai budaya baru ke dalam sistem dirinya sendiri.

Puncak dari seluruh proses adaptasi AL terangkum dalam refleksinya yang menjawab proposisi inti penelitian ini:

*"Saya setuju kalau budaya kerja Indonesia dan Malaysia itu serupa tapi tidak sama. Bahasanya memang mirip dan sama-sama ramah, tapi sistem kerja di Malaysia lebih disiplin dan lebih teratur. Kalau di Indonesia suasana kerja biasanya lebih santai dan fleksibel."*

*(AL, Wawancara IV)*

Refleksi AL ini bukan sekadar persetujuan terhadap proposisi peneliti, melainkan sebuah distilasi dari empat tahun pengalaman hidup dan kerja lintas budaya yang telah membentuk pemahaman mendalam tentang perbedaan-perbedaan yang tidak tampak dari luar namun sangat terasa dalam praktik kerja sehari-hari.

## **Pembahasan**

### **Dinamika 'Serupa tapi Tak Sama': Sintesis Temuan**

Temuan penelitian ini secara konsisten memvalidasi proposisi utama penelitian: keserumpunan Indonesia-Malaysia tidak serta-merta menjamin kelancaran adaptasi komunikasi dalam konteks kerja. Justru sebaliknya, kemiripan yang ada—bahasa, agama, etnisitas Melayu—berpotensi menciptakan apa

yang dapat disebut sebagai jebakan kesamaan (trap of similarity): ekspatriat Indonesia cenderung meremehkan perbedaan yang ada karena terlena oleh kesamaan permukaan, sehingga kurang mempersiapkan diri untuk menghadapi perbedaan yang lebih dalam dan struktural (Djatkika dkk., 2024). Pengalaman miskomunikasi yang dilaporkan AL—di mana ia mengira cara kerja Malaysia sama dengan Indonesia—merupakan bukti empiris paling langsung dari fenomena ini.

Dari kasus AL, teridentifikasi tiga pola penting yang memiliki implikasi teoretis dan praktis. Pertama, hambatan komunikasi yang paling signifikan bukan bersumber dari perbedaan bahasa, melainkan dari perbedaan sistem kerja dan norma organisasi yang terinstitusionalisasi secara berbeda. Sistem SOP yang ketat, penggajian per jam, pembagian tugas yang terstruktur, dan pengambilan keputusan yang efisien merupakan karakteristik yang tidak dapat diantisipasi hanya dari kesamaan bahasa atau latar budaya Melayu. Hal ini mengonfirmasi argumen Santoso dkk. (2024) bahwa tantangan yang dihadapi ekspatriat Indonesia di Malaysia bersifat subtle dan implisit, berbeda dari tantangan ekspatriat di negara yang benar-benar asing secara bahasa dan budaya.

Kedua, paradoks hierarki yang ditemukan dalam kasus AL—Malaysia yang secara teoritis memiliki PDI lebih tinggi justru dipersepsikan lebih egaliter dalam komunikasi sehari-hari—menunjukkan bahwa dimensi budaya Hofstede (1980) tidak dapat diterapkan secara mekanis pada level mikro interaksi individual. Skor PDI tinggi Malaysia tidak berarti atasan yang menakutkan dan tidak dapat didekati; sebaliknya, ia memanasifasikan dirinya dalam bentuk prosedur yang lebih formal, sistem yang lebih terstruktur, dan mekanisme feedback yang lebih sistematis—yang dalam persepsi AL justru terasa sebagai 'perhatian'. Temuan ini memberikan nuansa penting terhadap aplikasi teori Hofstede dalam konteks studi adaptasi ekspatriat.

Ketiga, strategi adaptasi AL menunjukkan pola yang kaya: observasi sosial, pembelajaran dari komunitas diaspora, reframing kognitif, dan internalisasi nilai. Kombinasi strategi ini mencerminkan kecerdasan budaya (CQ) yang tinggi, khususnya pada dimensi metakognitif dan perilaku (Ang dkk., 2007). Yang menarik adalah bahwa strategi-strategi ini berkembang secara organik melalui pengalaman, bukan sebagai hasil dari pelatihan pra-keberangkatan yang terencana. Hal ini mengimplikasikan bahwa ekspatriat Indonesia memiliki kapasitas adaptasi yang baik secara inheren, sebagaimana dikonfirmasi oleh Muchar & Dalimunthe (2020), namun kapasitas tersebut dapat dioptimalkan lebih lanjut melalui program orientasi lintas budaya yang lebih terstruktur sebelum penugasan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menghadirkan bukti empiris bahwa adaptasi komunikasi dalam konteks Indonesia-Malaysia adalah proses yang unik dan paradoksal: lebih kompleks dari yang tampak di permukaan karena kesamaan yang ada justru mengaburkan perbedaan yang substansial, namun pada saat yang sama lebih achievable dibandingkan adaptasi ke budaya yang benar-benar asing, karena fondasi kesamaan bahasa dan nilai memberikan modal awal yang tidak kecil. Empat tahun perjalanan adaptasi AL dari disorientasi menuju internalisasi merupakan ilustrasi nyata dari dinamika 'serupa tapi tak sama' yang menjadi inti penelitian ini.

Selain itu, temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kesamaan budaya antara Indonesia dan Malaysia memang dapat mempermudah tahap awal adaptasi, tetapi tidak otomatis menghilangkan kebutuhan untuk melakukan penyesuaian perilaku dan cara berinteraksi. Penelitian Enh dkk. (2024) menemukan bahwa kedekatan budaya (closeness) tidak selalu berdampak positif terhadap adaptasi apabila individu terlalu bergantung pada kelompok yang memiliki latar belakang serupa, karena hal tersebut justru dapat membatasi interaksi dengan lingkungan baru. Sebaliknya, pengalaman positif dan relasi sosial yang lebih luas menjadi faktor yang lebih berpengaruh terhadap keberhasilan adaptasi budaya.

Hal tersebut terlihat pada pengalaman AL yang tidak hanya mempertahankan pola komunikasi yang dibawa dari Indonesia, tetapi juga mulai menyesuaikan cara memahami hierarki, menerima feedback, dan membangun komunikasi yang lebih terbuka dengan atasan di Malaysia.

## KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan, penelitian ini menyimpulkan bahwa fenomena "serupa tapi tak sama" menjadi inti dari tantangan komunikasi lintas budaya yang dihadapi ekspatriat Indonesia di Malaysia. Hambatan utama yang dialami tidak bersifat kasat mata, melainkan terletak pada perbedaan halus dalam hal intonasi, pelafalan, kebiasaan bicara, serta struktur hierarki budaya kerja Malaysia yang lebih kaku dibandingkan Indonesia. Temuan ini memperkuat argumen Carruthers (2017) bahwa kesamaan bahasa, agama, dan ras tidak serta-merta menjamin kelancaran komunikasi, justru perbedaan-perbedaan kecil itulah yang menjadi penanda identitas dan status seseorang.

Di sisi lain, ekspatriat Indonesia menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik dengan memanfaatkan kesamaan budaya sebagai modal awal, menyesuaikan gaya bicara dan bahasa tubuh, serta belajar aktif melalui pengalaman langsung. Strategi-strategi tersebut berhasil dikembangkan berkat kecerdasan budaya (cultural intelligence) yang dimiliki, terutama pada dimensi metakognitif dan perilaku. Penelitian ini menegaskan bahwa keserumpunan bukanlah jaminan otomatis bagi kelancaran komunikasi lintas budaya, namun justru menjadi medan unik di mana perbedaan-perbedaan kecil harus dikenali, dipahami, dan direspons secara sadar.

Penelitian selanjutnya direkomendasikan untuk melibatkan partisipan dengan latar belakang sektor pekerjaan yang lebih beragam serta menggunakan pendekatan longitudinal guna melihat dinamika adaptasi dalam jangka waktu yang lebih panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anastasia, E. P. (2023, July 12). Nusantara serumpun: Mengapa Indonesia dan Malaysia sering memperebutkan kebudayaan? Waqafilmu Nusantara. <https://waqafilmunusantara.com/nusantara-serumpun-mengapa-indonesia-dan-malaysia-sering-meperebutkan-kebudayaan/>
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Burakova, M., & Filbien, M. (2019). Cultural intelligence as a predictor of job performance in expatriation: The mediation role of cross-cultural adjustment. *Psychologie Française*. Elsevier.

- Carruthers, A. M. (2017). Grading qualities and (un)settling equivalences: Undocumented migration, commensuration, and intrusive phonosonics in the Indonesia-Malaysia borderlands. *Journal of Linguistic Anthropology*, 27(2), 123-148.
- Djarmika, Mohamad, B., Santosa, R., & Wibowo, A. H. (2024). Intercultural communicative competence among Indonesian migrant workers in Malaysia: A qualitative exploration. *Frontiers in Sociology*, 9, 1321451. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1321451>
- Enh, A. M., Wahab, A., Azlan, A. A., Talib, K. A., Sakti, A. M. T., & Sultan, F. M. M. (2024). Life experiences and cultural adaptation among migrant workers in Malaysia. *Comparative Migration Studies*, 12(1), 1-22.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Sage Publications.
- Lee, L., & Donohue, R. (2012). The construction and initial validation of a measure of expatriate job performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1197–1215.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Muchtar, Y. C., & Dalimunthe, R. F. (2020). Investigating cultural intelligence of Indonesian's expatriates. *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field*, 6(6), 355–362.
- Ridaryanthi, M. (2021). Komunikasi dalam adaptasi antara budaya tenaga kerja Indonesia di Malaysia. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(4), 21–36.
- Santoso, A. S., Fadillah, N. A., Al Fitri, D. S., & Sandi, M. D. (2025). Optimalisasi fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan: Strategi rekrutmen dan penilaian kerja pada karyawan ekspatriat (Studi penelitian pada penempatan ekspatriat warga negara Indonesia di perusahaan multinasional). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 1-9.
- Tantawi, P. (2025). Dimensi budaya Hofstede dan implikasinya pada budaya kerja Indonesia-Malaysia. *Jurnal Komunikasi Lintas Budaya*, 5(1), 1–19.
- Tantawi, R. (2025, August 25). Culture compass sebagai alat baca dalam memahami budaya kerja: Indonesia vs ASEAN. FEB Universitas Negeri Gorontalo. <https://feb.ung.ac.id/home/berita/culture-compass-sebagai-alat-baca-dalam-memahami-budaya-kerja-indonesia-vs-asean>
- Ting-Toomey, S. (1988). Intercultural conflict styles: A face-negotiation theory. In Y. Y. Kim & W. B. Gudykunst (Eds.), *Theories in intercultural communication* (pp. 213–235). Sae Publications.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.
- Zulkifly, N. A., Ismail, M., Hamzah, S. R., Yamato, E., & Gan, N. N. M. A. (2017). Expatriates' perception on factors affecting knowledge transfer between Asian expatriates and local employees. In 4th International Conference