

## ***Intercultural Business Communication***

**Fathia Sefiyola<sup>1</sup>, Amalia Nur Halisa<sup>2</sup>, Ayla Azzahra<sup>3</sup>, Sri Dia Sari<sup>4</sup>, Mada Aditia Wardhana<sup>5</sup>**

<sup>1-5</sup> Ekonomi dan bisnis, Manajemen, Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia

Email: <sup>1</sup>[fathiasefiyola79@gmail.com](mailto:fathiasefiyola79@gmail.com), <sup>2</sup>[amalia.nurhalisa27906@gmail.com](mailto:amalia.nurhalisa27906@gmail.com), <sup>3</sup>[aylaazzahra3005@gmail.com](mailto:aylaazzahra3005@gmail.com),  
<sup>4</sup>[d3890995@gmail.com](mailto:d3890995@gmail.com), <sup>5</sup>[maw.wardhana@universitasmulia.ac.id](mailto:maw.wardhana@universitasmulia.ac.id)

(\* : coresponding author)

**Abstrak**—Artikel ini mengkaji peran komunikasi bisnis antarbudaya dalam konteks kolaborasi internasional, dengan fokus pada dua dimensi utama. Pertama, penelitian menganalisis bagaimana proses negosiasi identitas dan teori posisi (*positioning theory*) memengaruhi pembentukan makna bersama di antara individu dari latar belakang budaya yang berbeda. Kedua, kajian mengeksplorasi dinamika antara pendekatan berorientasi struktur dan berorientasi proses dalam memitigasi risiko kegagalan komunikasi serta meningkatkan efektivitas interaksi bisnis lintas budaya. Metode yang digunakan adalah kajian artikel sistematis non-*systematic review* dengan sintesis tematik terhadap literatur terpilih. Temuan menunjukkan bahwa negosiasi identitas berlangsung secara dinamis melalui praktik diskursif dan partisipasi dalam komunitas praktik, sementara integrasi antara pendekatan struktural dan prosesual terbukti kritis dalam menciptakan *common ground* serta mengurangi stereotip. Implikasi studi ini menekankan pentingnya fleksibilitas komunikatif, pengakuan timbal balik, dan kemampuan *languaging* dalam membangun interaksi yang inklusif dan efektif dalam lingkungan bisnis global yang kompleks.

**Kata Kunci:** negosiasi identitas, positioning theory, komunikasi antarbudaya, pendekatan struktur, pendekatan proses

**Abstract**—This article examines the role of intercultural business communication in the context of international collaboration, focusing on two main dimensions. First, the study analyzes how identity negotiation processes and positioning theory influence the construction of shared meaning among individuals from different cultural backgrounds. Second, the article explores the dynamics between structure-oriented and process-oriented approaches in mitigating the risks of communication failure and enhancing the effectiveness of cross-cultural business interactions. The method employed is a non-systematic systematic article review with thematic synthesis of selected literature. The findings indicate that identity negotiation occurs dynamically through discursive practices and participation in communities of practice, while the integration of structural and processual approaches is shown to be critical in establishing common ground and reducing stereotypes. The implications of this study highlight the importance of communicative flexibility, mutual recognition, and languaging competence in fostering inclusive and effective interactions within complex global business environments.

**Keywords:** identity negotiation, positioning theory, intercultural communication, structural approach, process-oriented approach.

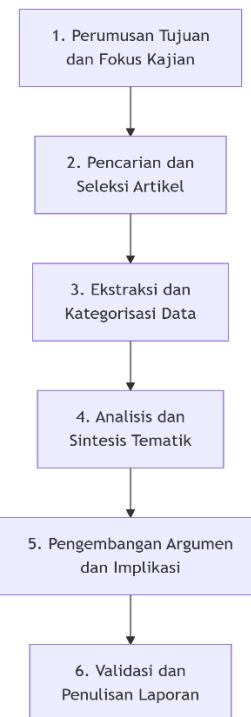
## **1. PENDAHULUAN**

Hubungan antara intercultural business communication dan pentingnya topik ini terletak pada peranannya sebagai proses dinamis negosiasi identitas dan penciptaan makna bersama di antara individu dengan latar belakang budaya serta linguistik yang berbeda dalam konteks professional (R'boul, 2021; Yu & Bartindale, 2025). Topik ini menjadi sangat penting untuk menghindari kegagalan komunikasi dan hambatan operasional dalam proyek internasional, seperti yang terlihat pada konflik antara struktur organisasi hierarkis dan datar yang sering memicu kesalahpahaman besar (Rygg, 2025), Selain aspek efisiensi teknis, pemahaman ini mendukung pengembangan interkulturalitas yang memungkinkan tenaga kerja untuk melampaui batas-batas label esensialis dan mengenali kemanusiaan bersama dalam dunia yang semakin terhubung (Huang, 2023; Woodin, 2025; Yu & Bartindale, 2025), Penguasaan topik ini juga memberikan kemampuan adaptasi atau 'pengetahuan perjalanan' (*knowledge travel*) bagi para profesional agar dapat mentransfer keahlian mereka secara efektif di berbagai lingkungan budaya yang kompleks dan tidak menentu (Chilvers & Liu, 2024). Dengan demikian, keterlibatan aktif dalam komunikasi bisnis lintas budaya tidak hanya memperlancar urusan pragmatis, tetapi juga berfungsi sebagai alat pemberdayaan untuk mempromosikan inklusi sosial dan keadilan epistemik di tengah masyarakat global yang sangat beragam (R'boul, 2021; Simpson & Dasli, 2023; Yu & Bartindale, 2025)

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: (1) Bagaimana proses negosiasi identitas dan teori posisi (*positioning theory*) memengaruhi cara individu dari latar belakang budaya yang berbeda membangun makna bersama dalam konteks kolaborasi bisnis internasional?, (2) Bagaimana dinamika antara perspektif berorientasi struktur dan berorientasi proses dapat memitigasi risiko kegagalan komunikasi serta meningkatkan efektivitas interaksi bisnis antarbudaya?

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan tahap perumusan tujuan dan fokus kajian, di mana peneliti mendefinisikan ruang lingkup serta arah analisis berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, khususnya mengenai peran negosiasi identitas dan *positioning theory* serta pendekatan struktural dan proses dalam komunikasi bisnis antarbudaya. Berdasarkan fokus tersebut, dilakukan pencarian dan seleksi artikel ilmiah melalui database terpercaya dengan menggunakan kombinasi kata kunci yang relevan, kemudian artikel-artikel tersebut disaring sesuai kriteria inklusi yang ketat untuk memastikan kualitas dan relevansinya. Artikel yang terpilih kemudian melalui proses ekstraksi dan kategorisasi data, di mana informasi penting seperti temuan, metode, dan kerangka teori diekstrak dan dikelompokkan ke dalam kategori sesuai dengan tema penelitian guna memudahkan analisis lebih lanjut. Selanjutnya, dilakukan analisis dan sintesis tematik secara mendalam untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta kontradiksi antartemuan, sehingga dapat dibangun pemahaman yang holistik dan kritis terkait kedua rumusan masalah. Hasil analisis dan sintesis tersebut kemudian digunakan untuk mengembangkan argumen teoretis serta implikasi praktis yang koheren, sekaligus merumuskan saran untuk penelitian dan penerapan di masa depan. Terakhir, seluruh argumen dan temuan divalidasi melalui diskusi dengan pakar atau peer review guna memastikan keabsahan dan ketajaman analisis, sebelum akhirnya disusun menjadi laporan kajian yang utuh dan sistematis, siap untuk disebarluaskan sebagai kontribusi akademik.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Proses negosiasi identitas dan teori posisi memengaruhi pembangunan makna bersama dalam kolaborasi bisnis internasional dengan mengubah interaksi profesional dari sekadar pertukaran data teknis menjadi proses dinamis penciptaan realitas sosial dan relasional (Rygg, 2025; Yu & Bartindale, 2025). Berdasarkan teori posisi (*positioning theory*), individu menggunakan praktik diskursif untuk memposisikan diri mereka dan orang lain dalam narasi kerja, seperti memposisikan diri sebagai agen aktif yang memiliki otoritas atau justru sebagai pihak yang terhambat oleh perbedaan budaya, yang pada akhirnya menentukan bagaimana mereka memberikan makna pada tindakan rekan bisnisnya (Rygg, 2025). Dalam proses negosiasi identitas, para profesional membawa latar belakang budaya dan linguistik mereka untuk merespons tantangan dalam lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian, di mana identitas tersebut tidak bersifat statis melainkan terus dibentuk melalui partisipasi aktif dalam sebuah komunitas praktik (*communities of practice*) (Yu & Bartindale, 2025). Pembangunan makna bersama yang efektif hanya dapat tercapai melalui pengakuan timbal balik (*mutual recognition*), di mana setiap individu menghargai latar belakang budaya rekannya dan bersedia melampaui label-label esensialis demi mencapai tujuan bersama (*joint enterprise*) (Yu & Bartindale, 2025). Hal ini menuntut pergeseran perspektif dari sekadar melihat budaya sebagai struktur yang kaku menjadi orientasi proses yang mengakui bahwa norma-norma kerja dan kesepahaman sering kali harus diciptakan secara *ad hoc* melalui interaksi langsung (Mendes de Oliveira, 2024). Dengan demikian, kemampuan individu untuk melakukan languaging—yaitu menggunakan seluruh repertoar linguistik dan semiotik mereka secara fleksibel—menjadi kunci untuk membangun jembatan pemahaman yang melampaui batas-batas tradisional dan menciptakan ruang ketiga bagi dialog intercultural yang produktif (Baker, 2022; Holmes & Peña Dix, 2022; Xu, 2023).

Dinamika antara perspektif berorientasi struktur dan berorientasi proses berfungsi sebagai kerangka kerja komplementer yang memungkinkan para pelaku bisnis menavigasi kompleksitas interaksi antarbudaya secara efektif (Mendes de Oliveira, 2024). Perspektif berorientasi struktur memberikan landasan awal dengan mengidentifikasi skema referensi yang sudah ada, seperti norma nasional atau label budaya, yang sering kali digunakan individu sebagai alat bantu untuk memahami situasi yang tidak menentu di awal pertemuan (Mendes de Oliveira, 2024). Namun, ketergantungan berlebih pada struktur semata berisiko menciptakan generalisasi stereotipikal yang dapat memicu kegagalan komunikasi, sebagaimana terlihat ketika individu terjebak dalam narasi yang menyalahkan "budaya" orang lain alih-alih mencari solusi teknis (Mendes de Oliveira, 2024; Rygg, 2025). Di sinilah perspektif berorientasi proses memainkan peran krusial dengan mengalihkan fokus pada dinamika interaksi yang sedang berlangsung, di mana norma-norma sosial dan linguistik baru diciptakan secara *ad hoc* atau sementara demi mencapai tujuan kerja yang spesifik (Mendes de Oliveira, 2024). Mitigasi risiko kegagalan komunikasi terjadi saat para peserta mampu menyeimbangkan kedua pandangan ini; mereka menggunakan pengetahuan budaya sebagai peta referensi tetapi tetap fleksibel dalam melakukan negosiasi makna dan penciptaan dasar pemahaman bersama (*common ground*) secara langsung dalam percakapan (Mendes de Oliveira, 2024). Efektivitas interaksi bisnis pun meningkat karena orientasi proses mendorong terbentuknya 'budaya kecil' atau rutinitas kelompok yang melampaui batasan identitas nasional yang kaku, sehingga meminimalkan konflik yang dipicu oleh prasangka lama (Mendes de Oliveira, 2024), khirnya, integrasi kedua perspektif ini memastikan bahwa komunikasi tetap fungsional di tengah ketidakpastian, di mana perbedaan budaya tidak lagi dilihat sebagai hambatan statis melainkan sebagai sumber daya dinamis yang dapat ditransformasikan melalui proses kolaborasi yang aktif dan sadar (Mendes de Oliveira, 2024).

### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan kajian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa komunikasi bisnis antarbudaya merupakan proses dinamis yang melibatkan negosiasi identitas dan penciptaan makna bersama secara kolaboratif. Proses negosiasi identitas dan penerapan teori posisi (*positioning theory*) memungkinkan individu dari latar belakang budaya yang berbeda untuk membangun pemahaman bersama melalui praktik diskursif, saling pengakuan, serta partisipasi aktif dalam komunitas praktik. Di sisi lain, efektivitas interaksi bisnis lintas budaya sangat dipengaruhi oleh

kemampuan untuk mengintegrasikan perspektif berorientasi struktur dan berorientasi proses. Pendekatan struktur memberikan kerangka acuan awal, sementara pendekatan proses memungkinkan fleksibilitas dalam menciptakan norma bersama secara dinamis. Kolaborasi yang sukses dalam konteks bisnis internasional memerlukan keseimbangan antara keduanya, sehingga perbedaan budaya tidak lagi menjadi penghalang, melainkan sumber daya yang dapat memperkaya kerja sama. Implikasi dari temuan ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi komunikasi antarbudaya, pelatihan lintas budaya yang kontekstual, serta desain organisasi yang mendukung interaksi inklusif dan adaptif. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengeksplorasi lebih dalam peran teknologi digital dalam memediasi komunikasi antarbudaya serta studi kasus spesifik di berbagai sektor industri.

## REFERENCES

- Baker, W. (2022). From intercultural to transcultural communication. *Language and Intercultural Communication*, 22(3), 280–293. <https://doi.org/10.1080/14708477.2021.2001477>
- Chilvers, A., & Liu, L. (2024). Intercultural dialogue and the mobilisation of aural skills. *Music Education Research*, 26(2), 170–180. <https://doi.org/10.1080/14613808.2023.2291661>
- Holmes, P., & Peña Dix, B. (2022). A research trajectory for difficult times: decentring language and intercultural communication. *Language and Intercultural Communication*, 22(3), 337–353. <https://doi.org/10.1080/14708477.2022.2068563>
- Huang, Z. M. (2023). Intercultural mindfulness: artistic meaning-making about students' intercultural experience at a UK university. *Language and Intercultural Communication*, 23(1), 36–52. <https://doi.org/10.1080/14708477.2022.2162064>
- Mendes de Oliveira, M. (2024). English as a lingua franca and interculturality: navigating structure- and process-oriented perspectives in intercultural interactions. *Language and Intercultural Communication*, 24(2), 105–117. <https://doi.org/10.1080/14708477.2023.2254285>
- R'boul, H. (2021). North/South imbalances in intercultural communication education. *Language and Intercultural Communication*, 21(2), 144–157. <https://doi.org/10.1080/14708477.2020.1866593>
- Rygg, K. (2025). Enhancing fieldwork interviews in intercultural education: a positioning theory approach. *Intercultural Education*, 36(3), 237–254. <https://doi.org/10.1080/14675986.2025.2463042>
- Simpson, A., & Dasli, M. (2023). Concluding remarks on intercultural communication pedagogy and the question of the other. *Pedagogy, Culture and Society*, 31(2), 325–337. <https://doi.org/10.1080/14681366.2022.2164337>
- Woodin, J. (2025). Decentring Intercultural Competence Frameworks in the Ecological Turn. *Journal of Intercultural Communication Research*, 00(00), 1–19. <https://doi.org/10.1080/17475759.2025.2586672>
- Xu, Y. (2023). An ocean of intercultural experiential learning. *Sport, Education and Society*, 28(1), 73–91. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1979952>
- Yu, C., & Bartindale, T. (2025). Intercultural communication in collaborative translation: language, identity, and social inclusion in Hong Kong. *Language and Intercultural Communication*, 25(3), 396–411. <https://doi.org/10.1080/14708477.2025.2524693>