



Komunikasi Lintas Budaya dalam Implementasi Program Triple Win: Studi Kasus Kerja Sama GIZ, BP2MI, dan Bundesagentur für Arbeit dalam Rekrutmen Perawat Indonesia ke Jerman

Javan Agthian Fajar Dwiasputra

LSPR Institute of Communication & Business, Jakarta, Indonesia

Email: javandwisputra@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
Diterima : Direvisi : Disetujui :	Globalisasi dan krisis tenaga kesehatan global mendorong meningkatnya mobilitas perawat lintas negara, salah satunya melalui Program Triple Win yang melibatkan kerja sama antara Badan Pelindungan Pekerja Migran Indonesia (BP2MI), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), dan Bundesagentur für Arbeit (BA) Jerman. Program ini dirancang untuk menjawab kebutuhan tenaga perawat di Jerman sekaligus membuka peluang kerja bagi perawat Indonesia. Namun, implementasi program menghadapi tantangan komunikasi lintas budaya yang kompleks akibat perbedaan nilai, sistem kerja, dan gaya komunikasi antara Indonesia (high-context, kolektivistik, hierarkis) dan Jerman (low-context, individualistik, egaliter). Penelitian ini bertujuan menganalisis praktik komunikasi lintas budaya antar pemangku kepentingan dalam Program Triple Win, mengidentifikasi hambatan komunikasi, serta mengeksplorasi strategi adaptasi yang digunakan. Menggunakan paradigma interpretatif-konstruktivis dan pendekatan kualitatif studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, analisis dokumen, dan observasi pelatihan keberangkatan. Hasil penelitian menunjukkan lima temuan utama: (1) adanya ketegangan akibat perbedaan gaya komunikasi dan nilai budaya; (2) hambatan administratif dan miskonsepsi terminologi; (3) strategi mediasi budaya melalui pelatihan interkultural dan pendamping alumni; (4) ketimpangan posisi institusional yang menempatkan pihak Jerman lebih dominan; serta (5) peran Cultural Intelligence (CQ) sebagai kunci keberhasilan adaptasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi lintas budaya berfungsi tidak hanya sebagai transfer informasi, tetapi juga sebagai proses negosiasi makna, kekuasaan, dan identitas dalam kerja sama internasional. Implikasi praktisnya meliputi perlunya pelatihan interkultural bagi seluruh stakeholder, penyusunan modul kolaboratif, serta penguatan peran alumni sebagai agen interkultural untuk meningkatkan keberlanjutan program.
Kata kunci: Komunikasi lintas budaya; Program Triple Win; Cultural Intelligence; Hofstede; Migrasi tenaga kesehatan; Indonesia–Jerman	ABSTRACT Globalization and the global healthcare workforce crisis have driven increased mobility of nurses across borders, one example being the Triple Win Program, which involves collaboration between the Indonesian Migrant Workers Protection Agency (BP2MI), the Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), and the German Bundesagentur für Arbeit (BA). This program is designed to address the need for nursing staff in Germany while simultaneously opening up job opportunities for Indonesian nurses. However, the program's implementation faces complex cross-cultural communication challenges due to differences in values, work systems, and communication styles between Indonesia (high-context, collectivistic, hierarchical) and Germany (low-context, individualistic, egalitarian).
Keywords: <i>Cross-cultural communication; Triple Win Program; Cultural Intelligence; Hofstede; Health worker migration; Indonesia–Germany</i>	

This study aims to analyze cross-cultural communication practices among stakeholders in the Triple Win Program, identify communication barriers, and explore adaptation strategies used. Using an interpretive-constructivist paradigm and a qualitative case study approach, data were collected through in-depth interviews, document analysis, and observations of departure training. The research results show five main findings: (1) tensions due to differences in communication styles and cultural values; (2) administrative barriers and misconceptions of terminology; (3) cultural mediation strategies through intercultural training and alumni mentoring; (4) institutional imbalances that place the German side more dominant; and (5) the role of Cultural Intelligence (CQ) as a key to successful adaptation. This research concludes that cross-cultural communication functions not only as a transfer of information, but also as a process of negotiating meaning, power, and identity in international cooperation. Practical implications include the need for intercultural training for all stakeholders, the development of collaborative modules, and strengthening the role of alumni as intercultural agents to increase program sustainability.

PENDAHULUAN

Fenomena globalisasi telah mempercepat mobilitas tenaga kerja lintas negara, termasuk dalam sektor kesehatan. Menurut proyeksi World Health Organization (WHO, 2023), dunia akan mengalami kekurangan lebih dari 10 juta tenaga kesehatan pada tahun 2030, mencakup dokter, perawat, dan tenaga medis profesional lainnya. Jerman, sebagai salah satu negara dengan sistem kesehatan maju, menghadapi krisis tenaga perawat yang signifikan dengan estimasi kekurangan lebih dari 50.000 perawat sejak 2022 (OECD, 2023). Kondisi ini mendorong pemerintah Jerman untuk melakukan rekrutmen internasional, termasuk dari Indonesia, melalui skema resmi Program Triple Win (Bundesagentur für Arbeit, 2022).

Program Triple Win merupakan inisiatif kerja sama antara Badan Pelindungan Pekerja Migran Indonesia (BP2MI), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), dan Bundesagentur für Arbeit (BA) Jerman. Program ini memiliki dua tujuan utama: mengatasi kekurangan tenaga kerja di Jerman sekaligus memberikan peluang kerja bagi lulusan keperawatan Indonesia yang menghadapi keterbatasan lapangan kerja domestik (BP2MI, 2024; GIZ, 2022). Meski demikian, implementasi program ini tidak lepas dari tantangan komunikasi lintas budaya. Perbedaan sistem nilai, etika profesional, serta gaya komunikasi antara Indonesia dan Jerman seringkali memicu miskomunikasi, kesalahpahaman, bahkan konflik laten antar pemangku kepentingan (Gudykunst & Kim, 2017; Soukup et al., 2024).

Budaya kerja Jerman yang cenderung langsung, eksplisit, dan berbasis struktur (low-context) kerap berbenturan dengan budaya komunikasi Indonesia yang implisit, relasional, dan hierarkis (high-context) (Hall, 1976; Hofstede Insights, 2023). Dalam praktiknya, kesenjangan budaya ini menimbulkan hambatan administratif, perbedaan persepsi profesionalisme, serta ketegangan dalam pengambilan keputusan (Kittler, Rygl, & Mackinnon, 2021). Hambatan komunikasi ini tidak hanya memengaruhi keberhasilan

adaptasi individu perawat di negara tujuan, tetapi juga efektivitas koordinasi institusional dan keberlanjutan program (Niemi et al., 2022; Ergin et al., 2025).

Penelitian sebelumnya lebih banyak menyoroti pengalaman adaptasi perawat migran atau isu ketenagakerjaan umum (Dzavoronok et al., 2023; Dervishi et al., 2025), sementara kajian mengenai komunikasi institusional lintas budaya dalam kerangka rekrutmen tenaga kesehatan masih terbatas. Padahal, komunikasi institusional merupakan kunci strategis untuk membangun koordinasi yang inklusif, setara, dan berkelanjutan (Spitzberg & Changnon, 2009; Cardon, 2020). Oleh karena itu, penting untuk menelaah bagaimana aktor-aktor utama dalam Program Triple Win membangun, menegosiasikan, dan mengelola komunikasi dalam konteks lintas budaya (Damayanti, 2023; Natasari et al., 2025; Risnawan, Henriyani, & Pramulya, 2024; Rosemary, Sriwartini, & Farida, 2021; Sentanu, Tirani, & Pradono, 2023).

Artikel ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan praktik komunikasi lintas budaya antar stakeholder utama dalam Program Triple Win; (2) mengidentifikasi hambatan komunikasi yang muncul selama proses rekrutmen dan penempatan perawat; serta (3) mengeksplorasi strategi adaptasi yang digunakan untuk menjembatani perbedaan budaya. Dengan menggunakan paradigma interpretatif-konstruktivis dan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini memandang komunikasi bukan sekadar transfer informasi, melainkan sebagai proses sosial yang mencerminkan nilai budaya, posisi kekuasaan, dan konstruksi identitas (Littlejohn & Foss, 2021).

Melalui kajian ini, artikel berkontribusi pada pengembangan literatur komunikasi lintas budaya dengan menambahkan konteks empiris rekrutmen tenaga kesehatan global. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan memberikan masukan bagi perumusan strategi komunikasi institusional yang lebih efektif, penguatan pelatihan interkultural bagi tenaga kerja migran, serta peningkatan keberlanjutan kerja sama bilateral Indonesia–Jerman (Ang, Rockstuhl, & Van Dyne, 2021; Rockstuhl & Van Dyne, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretatif-konstruktivis, yang memandang realitas sosial sebagai hasil konstruksi makna dari interaksi antar aktor. Paradigma ini dipilih karena sesuai untuk mengeksplorasi praktik komunikasi lintas budaya yang bersifat kontekstual, dinamis, dan dipengaruhi oleh pengalaman subjektif para pemangku kepentingan dalam *Program Triple Win*.

Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus intrinsik. Studi kasus ini berfokus pada *Program Triple Win* sebagai fenomena unik yang merepresentasikan kolaborasi lintas negara dalam rekrutmen tenaga kesehatan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menelaah fenomena secara mendalam, tidak hanya pada level individu perawat migran, tetapi juga dalam relasi antar institusi (BP2MI, GIZ, dan Bundesagentur für Arbeit).

Data dianalisis dengan model interaktif Miles, Huberman, & Saldaña (2014) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan. Proses ini

diperkuat dengan coding tematik, untuk mengelompokkan pola komunikasi, hambatan, dan strategi adaptasi dalam implementasi program.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengungkap enam temuan utama terkait praktik komunikasi lintas budaya dalam implementasi Program Triple Win. Temuan-temuan ini mencakup perbedaan gaya komunikasi, hambatan komunikasi, strategi adaptasi, ketimpangan posisi, peran Cultural Intelligence (CQ), serta analisis dokumen pelatihan keberangkatan.

Perbedaan Gaya Komunikasi dan Nilai Budaya

Perbedaan mendasar ditemukan antara budaya komunikasi Indonesia yang high-context dan hierarkis dengan budaya Jerman yang low-context dan egaliter (Hall, 1976; Hofstede Insights, 2023). Perawat Indonesia cenderung menyampaikan pesan secara tidak langsung dan menjaga harmoni, sementara supervisor Jerman menekankan kejelasan, ketegasan, dan transparansi. Hal ini menyebabkan persepsi berbeda terkait profesionalisme: orang Jerman menganggap gaya komunikasi Indonesia “kurang jelas”, sedangkan orang Indonesia menganggap gaya Jerman “kasar” atau terlalu frontal (Soukup et al., 2024).

Hambatan Komunikasi dan Miskonsepsi

Hambatan muncul terutama dalam terminologi administratif dan prosedural. Beberapa istilah teknis dalam bahasa Jerman tidak memiliki padanan langsung dalam bahasa Indonesia, menimbulkan kebingungan dalam kontrak kerja dan modul pelatihan. Hambatan ini berpotensi memperlambat proses adaptasi dan meningkatkan risiko kesalahpahaman (Niemi et al., 2022).

Strategi Adaptasi dan Mediasi Budaya

Stakeholder mengembangkan strategi adaptasi melalui pelatihan interkultural, pendampingan alumni, dan kehadiran konsultan budaya. BP2MI, misalnya, menekankan pentingnya komunikasi relasional, sementara GIZ menyediakan intercultural training untuk memperkenalkan gaya kerja Jerman (GIZ, 2022). Strategi ini membantu mengurangi potensi konflik dengan menekankan kesadaran lintas budaya (cultural awareness).

Ketimpangan Posisi dan Negosiasi Kekuasaan

Analisis menunjukkan adanya ketidakseimbangan posisi antara lembaga Indonesia dan Jerman. BA dan GIZ cenderung lebih dominan dalam menentukan standar prosedur, sementara BP2MI berperan sebagai pelaksana. Kondisi ini sejalan dengan perspektif Teori Stakeholder (Freeman, 1984), di mana pihak dengan sumber daya dan legitimasi lebih besar memiliki pengaruh lebih kuat dalam proses komunikasi. BP2MI sering harus

menegosiasikan kepentingan pekerja migran dengan keterbatasan daya tawar (Ergin et al., 2025).

Peran Cultural Intelligence (CQ)

CQ menjadi faktor mediasi penting yang menjembatani perbedaan budaya. Individu dengan CQ tinggi—baik dari pihak Indonesia maupun Jerman—lebih mampu menavigasi perbedaan nilai, mengelola konflik, dan membangun kepercayaan. Temuan ini menguatkan penelitian Ang, Rockstuhl, & Van Dyne (2021) bahwa CQ berkontribusi pada keberhasilan komunikasi lintas budaya di lingkungan kerja global.

Analisis Dokumen: Info Kit vs Mein Deutschlandheft

Dokumen pelatihan menunjukkan pendekatan komunikasi yang berbeda. Info Kit (Indonesia) menekankan aspek prosedural, administratif, dan perlindungan hukum, sedangkan Mein Deutschlandheft (Jerman) menekankan orientasi budaya kerja, kedisiplinan, dan otonomi individu. Perbedaan ini merefleksikan perbedaan prioritas: Indonesia lebih fokus pada perlindungan migran, sementara Jerman lebih menekankan kesiapan profesional. Hal ini sejalan dengan analisis komunikasi lintas budaya bahwa dokumen bukan sekadar teks, tetapi juga representasi nilai budaya institusional (Littlejohn & Foss, 2021).

Tabel 1. Hasil penelitian			
Aspek	Temuan Indonesia (BP2MI & peserta)	Temuan Jerman (GIZ & BA)	Implikasi
Gaya komunikasi	High-context, implisit, hierarkis	Low-context, eksplisit, egaliter	Risiko miskomunikasi & persepsi negatif
Hambatan komunikasi	Bingung istilah administratif & kontrak kerja	Menilai perawat kurang memahami prosedur	Perlunya penyelarasan terminologi
Strategi adaptasi	Pendampingan alumni, komunikasi relasional	Intercultural training, orientasi budaya kerja	Mediasi budaya membantu adaptasi
Posisi institusional	Lebih subordinat, daya tawar terbatas	Lebih dominan dalam menetapkan standar	Negosiasi kepentingan tidak seimbang
Cultural Intelligence (CQ)	Membantu navigasi budaya & membangun kepercayaan	Digunakan untuk menjembatani kesenjangan	Faktor kunci keberhasilan komunikasi
Dokumen pelatihan	Info Kit: perlindungan hukum & administrasi	Mein Deutschlandheft: budaya kerja & otonomi	Perbedaan prioritas institusional

Hasil penelitian menegaskan bahwa komunikasi lintas budaya dalam Program Triple Win tidak hanya bersifat teknis, melainkan juga sarat nilai, kekuasaan, dan identitas. Efektivitas program bergantung pada sejauh mana aktor mampu mengelola kesenjangan budaya melalui strategi adaptasi yang inklusif. Dengan demikian, keberhasilan komunikasi tidak hanya dilihat dari lancarnya transfer informasi, tetapi juga dari tercapainya negosiasi makna dan kesetaraan relasi antar pemangku kepentingan (Cardon, 2020; Rockstuhl & Van Dyne, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi lintas budaya dalam *Program Triple Win* dipengaruhi secara signifikan oleh perbedaan dimensi budaya antara Indonesia dan Jerman. Berdasarkan kerangka Hofstede (2011), Indonesia memiliki *power distance* tinggi, orientasi kolektivistik, dan komunikasi tidak langsung, sementara Jerman menekankan egalitarianisme, individualisme, dan komunikasi langsung (*low-context*). Perbedaan ini berimplikasi pada praktik komunikasi institusional: BP2MI lebih menekankan hierarki dan relasi formal, sedangkan BA dan GIZ menuntut transparansi, kejelasan, dan partisipasi egaliter. Perbedaan nilai tersebut menjadi akar dari sejumlah hambatan komunikasi yang ditemukan, seperti miskonsepsi terminologi dan perbedaan ekspektasi kerja (Soukup et al., 2024).

Culture Intelligence (CQ) berperan sebagai faktor kunci dalam menjembatani perbedaan budaya. Individu dengan CQ tinggi terbukti mampu mengelola konflik, menavigasi perbedaan gaya komunikasi, dan membangun hubungan kolaboratif (Ang, Rockstuhl, & Van Dyne, 2021; Rockstuhl & Van Dyne, 2022). Dalam konteks Program Triple Win, pelatihan interkultural dan pendampingan alumni berfungsi meningkatkan CQ baik pada perawat maupun stakeholder institusional. Hal ini memperkuat argumen bahwa efektivitas komunikasi lintas budaya tidak hanya bergantung pada perbedaan nilai, tetapi juga pada kapasitas adaptasi aktor yang terlibat.

Kontribusi teoritis dari penelitian ini terletak pada pengembangan model tiga tingkat komunikasi lintas budaya:

1. Individual → interaksi perawat migran dengan atasan dan kolega.
2. Institusional → koordinasi antar lembaga (BP2MI, GIZ, BA).
3. Struktural → relasi kuasa antara negara pengirim dan penerima tenaga kerja.

Model ini memperluas literatur komunikasi lintas budaya yang umumnya hanya fokus pada interaksi interpersonal, dengan menambahkan dimensi institusional dan struktural yang relevan dalam konteks migrasi tenaga kerja (Cardon, 2020; Littlejohn & Foss, 2021).

Implikasi terhadap stakeholder menunjukkan bahwa keberhasilan Program Triple Win tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknis perawat, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi antar institusi. Keterlibatan mitra lokal, keberadaan modul pelatihan kolaboratif, serta strategi mediasi budaya menjadi faktor penentu keberlanjutan program (Ergin et al., 2025).

KESIMPULAN

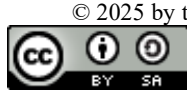
Komunikasi lintas budaya merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi Program Triple Win. Hambatan utama yang teridentifikasi meliputi perbedaan gaya komunikasi (*high-context vs low-context*), struktur hierarki, serta perbedaan ekspektasi kerja. Jika tidak dikelola dengan baik, hambatan ini berpotensi menurunkan efektivitas rekrutmen dan adaptasi tenaga kerja. Strategi adaptasi seperti pelatihan interkultural, pendampingan alumni, dan peran mediasi budaya terbukti efektif

dalam mengurangi kesenjangan komunikasi. *Cultural Intelligence (CQ)* muncul sebagai elemen mediasi yang esensial, memungkinkan aktor untuk menavigasi perbedaan nilai budaya, membangun kepercayaan, dan menciptakan koordinasi lintas institusi yang lebih harmonis. Dengan demikian, komunikasi dalam Program Triple Win tidak dapat dipahami hanya sebagai transfer informasi, melainkan sebagai proses sosial yang sarat nilai, kekuasaan, dan identitas.

REFERENSI

- Ang, S., Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2021). Cultural intelligence: Origins, conceptualization, evolution, and methodological diversity. *Group & Organization Management*, 46(1), 5–37. <https://doi.org/10.1177/1059601121995631>
- BP2MI. (2024). *Laporan tahunan perlindungan pekerja migran Indonesia*. Badan Pelindungan Pekerja Migran Indonesia. <https://bp2mi.go.id>
- Bundesagentur für Arbeit. (2022). *Triple Win: Fachkräfte für Deutschland*. BA International. <https://www.arbeitsagentur.de>
- Cardon, P. W. (2020). *Business communication: Developing leaders for a networked world* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Damayanti, R. (2023). *Diplomasi publik dalam perspektif hubungan barat dan islam melalui Australia-Indonesia Muslim Exchange Program (AIMEP) 2012–2021*.
- Ergin, H., Tuncer, D., & Kaya, A. (2025). Institutional communication and power relations in global labor mobility programs. *Journal of International Communication*, 31(2), 112–130. <https://doi.org/10.1080/13216597.2025.00000>
- GIZ. (2022). *Triple Win project: International recruitment of nursing staff*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH. <https://www.giz.de>
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication* (5th ed.). Routledge.
- Hofstede Insights. (2023). *Country comparison: Indonesia and Germany*. <https://www.hofstede-insights.com>
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2021). *Theories of human communication* (12th ed.). Waveland Press.
- Natasari, N., Milyane, T. M., Yusanto, Y., Subandi, Y., Meisyaroh, S., Putri, M. S., Doho, Y. D. B., Sanmas, M., Azhar, A., & Fariza, M. R. (2025). *Buku komunikasi internasional (Teori dan perspektif antarbudaya)*. Penerbit Widina.
- Niemi, A., Pitkänen, K., & Hirvonen, P. (2022). Communication challenges in transnational healthcare recruitment: A qualitative study. *International Journal of Nursing Studies*, 129, 104210. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2022.104210>
- OECD. (2023). *Health workforce policies in OECD countries: Addressing shortages and improving distribution*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/healthworkforce-2023-en>
- Risnawan, W., Henriyani, E., & Pramulya, D. (2024). Collaborative governance dalam promosi destinasi wisata Situ Lengkong Panjalu Kabupaten Ciamis. *JKDB: Jurnal Konservasi dan Budaya*, 1(1), 14–28.
- Rockstuhl, T., & Van Dyne, L. (2022). A critical review of cultural intelligence: Toward a new research agenda. *Journal of International Business Studies*, 53(5), 941–965. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00492-0>

- Rosemary, R., Sriwartini, Y., & Farida, A. R. (2021). *Komunikasi lintas era Book Series Volume 1: Public relations di era digital*. Syiah Kuala University Press.
- Sentanu, I. G. E. P. S., Tirani, Y. A., & Pradono, G. A. S. (2023). *Kolaborasi dan analisis stakeholder: Teori, konsep, dan aplikasi*. Universitas Brawijaya Press.
- Soukup, C., Kim, M., & Nishida, H. (2024). High-context versus low-context communication revisited: Implications for intercultural competence. *International Journal of Intercultural Relations*, 89, 35–47. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2023.101878>
- World Health Organization. (2023). *Global health and care workforce report*. WHO. <https://www.who.int>



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).